



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**  
**МБА МЕНАЏМЕНТ**

**Дејана Ускова**

**СОВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ ВО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**  
**-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-**

**Штип, 2019**



**UNIVERSITY „GOCE DELCEV” – STIP  
FACULTY OF ECONOMICS  
MBA MANAGEMENT**

**Dejana Uskova**

**CONTEMPORARY TRENDS IN MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES  
-MASTER THEIS-**

**Štip, 2019**

**Комисија за оценка и одбрана:**

**Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески**

**Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип**

**Член: Доц. д-р Елена Веселинова**

**Член: Проф. д-р Марија Гогова Самоников**

**„Современи трендови на менаџментот на човечки ресурси“**

## СОДРЖИНА

Краток извадок.....	7
Abstract .....	8
Вовед.....	9
Прва глава .....	12
1. Менаџмент на човечки ресурси во современото работење .....	12
1.1. Поим и значење на човечките ресурси .....	12
1.2. Следење на трендовите на менаџментот на човечки ресурси .....	18
1.3. Улогата на менаџментот на човечки ресурси во следење и управување со промените .....	28
1.4. Влијанието на факторите во окружувањето врз човечките ресурси .....	28
1.4.1. Технолошки развој.....	28
1.4.2. Глобализација.....	30
1.4.3. Демографски промени .....	31
1.4.4. Промени во природата на работата.....	32
1.4.5. Други фактори.....	33
Трендови на светските пазари на труд.....	34
1.5. Поврзаност на менаџерите на човечки ресурси со другите менаџери во организацијата во насока на правилен развој на човечките ресурси.....	36
Втора глава .....	39
2. Адаптирање (структурирање, прилагодување) на процесите на менаџментот на човечки ресурси во современите трендови.....	39
2.1. Планирање и анализа на човечките ресурси во современото работење .....	39
2.1.1. Анализа на современото окружување .....	41
2.1.1.1. Анализирање на окружувањето .....	42
2.1.1.2. Предвидување на потребата за човечки ресурси .....	43
Анализа на работата .....	43
Методи на анализа на работата.....	44
2.1.2. Предвидување на потребите на човечки ресурси во согласност со современите трендови на работа .....	47
2.1.3. Креирање на стратегија за потребите на човечките ресурси .....	47
2.1.3.1. Воспоставување повратни информации.....	48

2.2 Регрутирање и фактори кои влијаат на привлекување на способни работници .....	49
Фактори кои влијаат на успешноста на регрутирањето.....	50
Извори на регрутирање.....	51
Екстерни извори на регрутирање.....	52
2.2.1. Користење на современи методи за регрутирање на вработените.....	53
2.2.1.1. Огласување.....	53
2.2.1.2. Препораки за вработените .....	53
2.2.1.3. Агенција за вработување .....	54
2.2.1.4. Колеџи и универзитети.....	54
2.2.1.5. Саеми за вработување.....	55
2.2.1.6. Регрутирање по пат на интернет.....	55
2.3. Процес на селекција на пријавените кандидати .....	56
Стандарди на селекција.....	57
Процес на селекција.....	58
2.3.1. Користење на методи за селекција на пријавените кандидати.....	59
2.4. Користење на современи методи за обука и развој на човечки ресурси во глобалниот свет на живеење.....	62
2.4.1. Социјализација, ориентација и обука на вработените.....	62
Ориентација .....	64
Обука на вработените .....	65
2.4.2. Управување со програмите за внесување на промени во организациите ...	69
2.5. Развој на кариерата на вработените .....	71
Традиционална VS современа кариера.....	72
2.5.1. Самооценување.....	73
2.5.2. Повратна информација за успешноста.....	74
2.5.3. Поставување на цели.....	74
2.5.4. Планирање на акција .....	75
2.6. Компензација на вработените .....	75
2.6.1. Оценка на остварувањето и утврдување на наградувањето .....	78
2.6.1.1. Методи за проценка на учинокот.....	79

2.6.2. Оценка на перформансите на вработените и наградување на перформансите .....	81
2.6.2.1. Поим и видови на награди .....	82
2.6.2.2. Компензации .....	83
2.6.2.3. Стимулации.....	83
2.6.2.4. Бенефиции .....	83
2.6.2.5. Нематеријални стратегии за мотивација .....	84
Трета глава .....	85
3. Емпириско истражување.....	85
3.1. Методологија на емпириското истражување .....	85
3.1.1. Оправданост на емпириското истражување.....	85
3.1.2. Предмет на емпириското истражување .....	85
3.1.3. Цели на емпириското истражување .....	86
3.2. Хипотетичка рамка .....	86
3.3. Користени методи во емпириското истражување .....	86
3.4. Резултати од истражувањето .....	87
Четврта глава .....	109
4. Преферирање на активности на менаџмент на човечки ресурси во современото работење.....	109
4.1. Континуирано следење на трендовите на менаџментот на човечки ресурси .....	110
4.1.1. Модели за управување со промените.....	112
4.2. Поцелосно осознавање на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси со осврт на глобалните предизвици во современото работење .....	114
4.3. Можности за користење на предизвиците на менаџментот на човечки ресурси во флексибилни работни услови.....	118
4.4. Можности за подигнување на мотивацијата на вработените.....	119
4.5. Развивање на атмосфера на задоволство во организацијата .....	121
Заклучок .....	124
Користена литература.....	131

## **Краток извадок**

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси во современото се огледува во правилното организирање на активностите, преку ангажирање на вистински личности на соодветните места и овозможување на усовршување и унапредување на кадрите т.е. вработените, како и правилно мотивирање и наградување на вработените, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето во организацијата.

Еволуција значи менување и развој на луѓето. Во современиот свет, одржлива конкурентска предност може да произлезе само од нивните вештини, искуства и креативност. Во модерната економија релативно лесно е да се обезбеди капитал за основа на добри и јасни идеи, но управувањето со човечките ресурси, за таа идеја да се претвори во бизнис и да постигне одржлива конкурентска предност, е секако најважниот предизвик за менаџментот во 21 век.

Во магистерскиот труд преку теоретска елаборација и табеларен, пресметковен и графички приказ ќе бидат презентирани најновите сознанија од состојбите на менаџментот на човечките ресурси.

**Клучни зборови:** менаџмент, човечки ресурси, современи трендови, состојби, едукација, мотивирање, ефектуирање.

## **Abstract**

The role and significance of human resources management in the contemporary working is reflected in the proper organization of the activities, by engaging the true personalities on the respective places and enabling improvement and promotion of the personnelie. employees, as well as proper motivation and rewarding of the employees, and thus achieving better results in the work in the organization.

Evolution means changing and developing people. In the modern world, a sustainable competitive advantage can only arise from their skills, experiences and creativity. In modern economics, It is relatively easy to provide capital for the foundation of good and clear ideas, but the management of human resources, to turn that idea into a business and achieve a sustainable competitive advantage, is certainly the most important challenge for 21st century management.

In the paper, through the oretical elaboration and tabular, computational and graphic representation, the latest findings on the situation of humanr esource management will be presented.

**Keywords:** management, human resources, contemporary trends, states, education, motivation, effectuation.



## **Вовед**

Менаџментот на човечки ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените, со цел создавање безбедна и праведна средина за вработените од една страна, а од друга страна постигнување на стратешките цели на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси денес е многу повеќе од *личен менаџмент* и всушност, претставува, филозофија која ефикасно оди во исполнување на потребите на модерните организации.

Менаџментот на човечки ресурси во суштина претставува сосема нов концепт на став кон вработените и како да управуваат со нивната работа и развој. Самиот концепт е настанат како одговор на промените кои настанале во сферите на економијата, организацијата и менаџментот. Под поимот човечки ресурси се подразбира вкупниот психички и физички потенцијал на вработените. Човечките ресурси го вклучуваат цело искуство, вештини, мудрост, проценка, способности, знаење, контакти и ризици кои ги преземаат поединците. Човечкиот капитал е еден од трите елементи на интелектуалниот капитал на претпријатието, покрај социјалниот капитал кој се обликува со интеракција на луѓето од организацијата и оние надвор од неа, и организацискиот или структурен интелектуален капитал, кој организацијата го чува во својата документација, база на податоци, или ги добива пратејќи ги надворешните текови на знаења и информации. Човечкиот капитал може да се надгледува како збир на вкупните човечки вредности и потенцијал, а менаџментот на човечки ресурси треба да ги препознае и на вистински начин да ги активира.

Основен принцип на менаџментот на човечки ресурси треба да биде: вистински човек, во вистинско време на вистинско место. Современиот менаџмент дефинитивно се стреми кон тоа. Современите трендови во управувањето со човечки ресурси одат кон односот на соработка и креативно решение на поставените цели во организацијата. Таквиот однос го унапредува и подигнува нивото на личноста, интегритетот и иницијативата на секој вработен.

Во современи услови, менаџментот на човечки ресурси настојува негативните особини на поединците да се неутрализираат или намалат, а позитивните вредности и квалитети да се препознаат и насочат на вистински начин. Исто така се стреми да не се запостават и индивидуалните цели на вработените, бидејќи ефикасноста и ефективноста на работењето не може да се зголеми, ако истовремено се намалува задоволството на работата. Со обзир на тоа дека секој човек личност за себе, со посебни индивидуални перформанси, менаџментот на човечки ресурси има прилично тешка задача да ги согледа сите различности на вработените, правилно да ги мотивира и насочи кон остварување на заедничките цели. Од таа причина може да се заклучи дека современиот менаџмент на човечки ресурси е дефинитивно најчувствителниот дел од вкупниот менаџмент на организацијата, и како таков, улогата на управување со човечките ресурси е доверена на топ менаџерите со цел реализирање на поставените цели. Значењето на менаџментот на човечки ресурси не е едноставно да се одреди. Неговата улога во организацијата, и со тоа и неговото значење, со текот на времето се менувале под влијание на внатрешните фактори на организацијата и неговото окружување. За менаџментот на човечки ресурси може да се рече дека ја постигнал основната цел, ако успеал да оствари подобрување на работниот učinok на вработените на стратегиски, етички и општествено одговорен начин. Во таа смисла, неопходно е да се усогласат индивидуалните, организациските и општествените цели со истовремено овозможување за остварување на стратегијата и намалување на негативните влијанија од окружувањето. Неспособноста да се направи тоа може да ги ослаби перформансите на организацијата, да го загрози профитот, па дури и преживувањето на организацијата. Целите на менаџментот на човечки ресурси претставуваат планирани и очекувани резултати кои организацијата сака да ги оствари во контекст на своите силни и слаби страни и шанси и закани од надворешната средина. За да се оствари конкурентската предност и лидерска позиција на пазарот, организациите го формираат целиот комплекс на цели на менаџментот на човечки ресурси кои се пред сè поврзани со вложување во човечките потенцијали. Во таа смисла, менаџментот на човечки ресурси настојува да

создаде добра клима во организацијата, која ќе им овозможи на вработените да се чувствуваат како важен дел од неа. За таа цел се стимулира тимската работа и посветеност кон работата и заедничките цели.

Традиционалниот концепт на организацијата е изменет во последните години со техничко-технолошки, информационен и комуникациски напредок. Организациите работат во турбулентни средини, се случува четврта научно технолошка револуција, индустриската технологија го предаде своето место на информациските технологии. Истовремено, се менува и концептот за управување со организацијата. Условите за работа се похумани и зголемено е учеството на вработените во управувањето со организацијата и нејзините ресурси.

Просторот за работа ги губи своите традиционални оквири, а многу работни активности се извршуваат со помош на електронска пошта, мобилни телефони, видео-конференциски врски. Покрај тоа, се одвиваат и други процеси како: се исполнуваат барањата на потрошувачите, се забрзува темпото на живот, сите процеси на работа и живот се под влијание на постојани промени, се менуваат и човечките навики, конкуренцијата е сè поголема итн. Сите овие современи трендови во голема мера влијаат на менаџментот на човечки ресурси и бараат негово прилагодување, менување и постојано преиспитување. Во таа смисла, организациите сè повеќе се ослонуваат на човечките ресурси, нивните знаења и способности.

Управувањето со човечките ресурси, нивните потенцијали и однесување во процесот на работа е многу одговорен и динамичен процес, кој на организацијата треба да ѝ овозможи да дојде до луѓето со посакуваните способности, квалитети и можности, а со влијанието од менаџментот врз поединците и групите обезбеди остварување на посакуваните резултати и проектирани цели. Успешното управување со човечките ресурси помага на секое работно место да се обезбеди способни и одговорни луѓе и да се овозможи секој поединец на тоа работно место да оствари максимум резултати.

## Прва глава

### 1. Менаџмент на човечки ресурси во современото работење

#### 1.1 Поим и значење на човечките ресурси

Под менаџмент на човечки ресурси се подразбира дел од организацијата која со својата активност придонесува за постигнување на стратегиските цели на истата, со тоа што ќе привлече и задржи квалитетни и стручни вработени и ќе ги мотивира да работат на ефективен и ефикасен начин. Уште пократко кажано, улогата на менаџментот на човечки ресурси е да овозможи организацијата да оствари успех со помош на луѓето.<sup>1</sup>

Менаџментот на човечки ресурси е од голема важност за целата организација и вработените во неа. Впрочем, не постои организација чија цел е да донесе погрешна одлука при вработување на работник, која ќе вработи луѓе кои ќе работат на неадекватен начин, која ќе потроши големи средства на неефикасни и долготрајни процеси за избор на потенцијален кандидат за работа, неправилно поставен систем за мотивација на вработените, која дозволува заминување на најдобрите од компанијата и со недоволна обука да ја загрози ефикасноста на работните процеси. Ставањето на наведените задачи во надлежност на менаџментот на човечки ресурси, е доволна илустрација за наведениот став. Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се гледа во тоа што со правилно организирање на активностите се овозможува организацијата да ја ангажира вистинската личност на вистинското место, на вработените да им овозможи усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување, и со добра координација на сите наведени активности, да оствари добри резултати за организацијата.

---

<sup>1</sup>Armstrong, M. (2009) A Handbook of Human Resource Management Practice, 10<sup>th</sup> edition, Kogan Page, London, стр. 8

Постојат четири основни цели кои менаџерите на човечките ресурси треба да ги постигнат<sup>2</sup>:

1) *Цели кои се однесуваат на вработените.* Основна цел на менаџерот на човечки ресурси е да ѝ обезбеди на организацијата квалитетни луѓе кои ќе бидат во состојба ефикасно и ефективно да ги извршуваат зададените задачи. За да биде успешно остварена оваа цел потребно е да се утврди организационата структура, видот на договорот според кој вработените ќе бидат ангажирани, одбирање на квалитетни луѓе и нивно задржување во организацијата.

2) *Цели кои се однесуваат на работата.* Кога организацијата ќе обезбеди квалитетни човечки ресурси, главна цел на менаџерот на човечки ресурси е да ги преземе сите потребни мерки и активности со кои вработените ќе бидат мотивирани, посветени на работата и максимално ангажирани. Овде посебно се нагласува улогата на обуката и развојот, системот на наградување на вработените, како и дисциплинирање на вработените и остварување на високи работни стандарди.

3) *Цели кои се однесуваат на промени во менаџментот.* Промените не се случуваат само во надворешното окружување на организацијата, туку и самата организација предизвикува промени и иновации за да може да ја оствари и одржи својата конкурентска предност на пазарот. Промените некогаш се структурни и се состојат од реорганизирање на работните активности и процеси или во пронаоѓање и ангажирање на нови вработени. Можна е и потребата за културни промени во смисла промена на постојаните вредности, ставови или норми на однесување. Најкратко кажано, во остварување на оваа цел, од оделението на менаџментот за човечки ресурси се очекува да се ангажираат вистински лидери, иноватори, креативни луѓе кои предизвикуваат промена околу себе.

4) *Административни цели.* Административните работи се многу важни за успешно извршување на обврските на менаџерот на човечки ресурси. Под овие обврски се подразбираат не само работите за прецизно прибирање и ажурирање на податоците на вработените (нивните способности, занимања, вештини, цели во

---

<sup>2</sup>Torrington, D. Hall, L. Taylor, S. (2004) Menadzment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, стр. 6.

кариерата), туку и правни обврски кои се однесуваат првенствено на согласување на законската регулатива (правни, финансиски, социјални аспект).

За да можат менаџерите за човечки ресурси да одговорат на барањата од променливото работно окружување и неопходноста за постигнување на наведените цели, потребно е да поседуваат одредени видови на вештини. Тие вештини можат да се класифицираат во четири основни категории: способност за односи со луѓето, способност за донесување одлука, лидерска способност и техничка способност.

*Човечката димензија* во работата на менаџер на човечки ресурси е многу важна. Денес од менаџерот на човечки ресурси, не само што се очекува да има потребно знаење за тоа како и на кој начин вработените треба да ја одиграат својата улога во постигнување на конкурентска предност на организацијата, од него се бара да ја познава политиката, програми и пракса кои на вработените ќе им помогне во остварување на своите задачи. Овде е неопходно, секако да се додадат и вештините за комуницирање, преговарање и развој на тимска работа.

Со обзир на работата која ја извршуваат менаџерите на човечки ресурси, за успех на нивната работа од непроценлива важност е совладување на вештините за успешно и ефикасно комуницирање. Во таа смисла за менаџерите на човечки ресурси ќе истакнеме како многу битно, како за спроведување на функцијата која ја вршат, така и за развивање на сопствената кариера, следново<sup>3</sup>:

- Организирање идеја и информација на логичен и комплетен начин;
- Изразување идеја и информација на разумно и убедливо – усно, пишан, визуелен или електронски медиум;
- Активно слушање на другите;
- Ефикасно комуницирање со луѓето со различно потекло и искуство;
- Ефикасно користење на комуникациската технологија;
- Висок квалитет на пишување и говор со почитување на граматичките и правописните правила;

---

<sup>3</sup>Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017) Excellence in Business Communication, Pearson, стр. 53.

- Способност за прилагодување на пораките според публиката и ситуацијата;
- Способност за комуницирање на цивилизиран начин и во склад со правилата на работната комуникација дури и за соговорник кој е непријателски расположен;
- Етички базирано комуницирање, дури и во ситуација кога можностите за избор не се јасни; и
- Мудро управување со своето време и ефикасно користење на ресурсите.

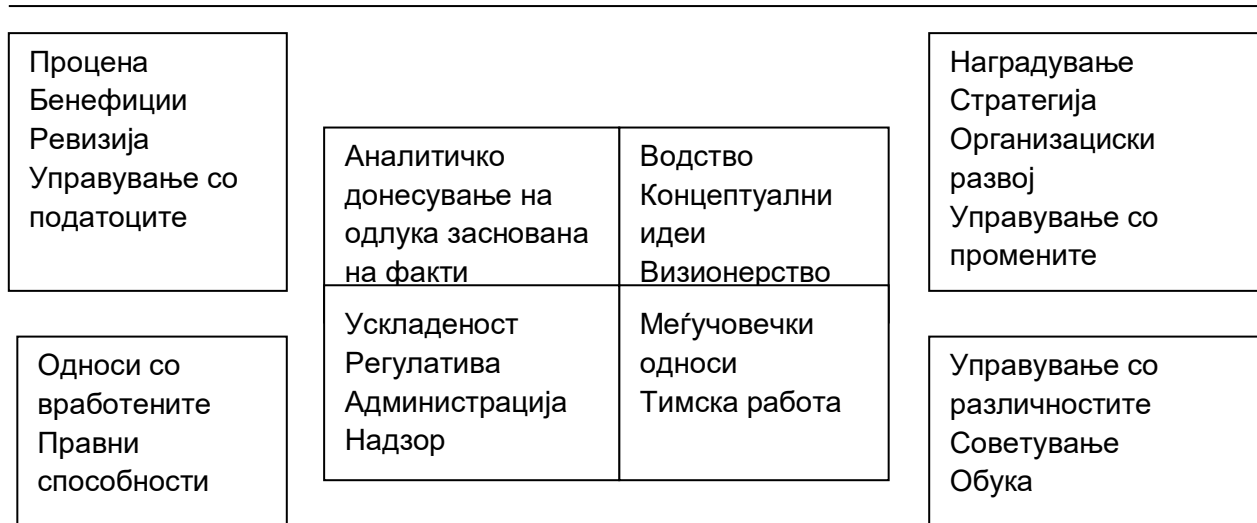
Својата вештина за *донесување одлука* менаџерот на човечки ресурси има прилика да ја примени секојдневно. Ова се однесува, како на донесување одлука за квалификациите и вештините на вработените, така и на одлуките за правни, етички, па и финансиски аспекти на функцијата менаџер на човечки ресурси.

Менаџерите на човечки ресурси, во денешното турбулентно окружување, имаат многу важна *лидерска улога*. Оттука лидерските вештини на менаџерот на човечки ресурси доаѓа до полн израз. Лидерството денес подразбира помош за организацијата во управувањето со промените и бара способност за дијагностицирање на проблемите, имплементирање на организационите промени и еволуција на резултатите. Промените, најчесто, доведуваат до конфликт, отпор и збунетост помеѓу вработените. Менаџерите на човечки ресурси треба промените да ги согледаат во постигнувањето на успех. Затоа, нивната улога е голема како во надминување на отпорот од промените, подучување на вработените да работат со нови, променети услови, така и во охрабрување на сите видови промени.

Во секоја област, па и во областа менаџмент на човечки ресурси, *техничките вештини* се специјализирани вештини за одредена област. Во областа менаџмент на човечки ресурси, под технички способности се подразбира познавање на теорија и пракса од персонал, развој, наградување, организациски дизајн и комуницирање. На овие вештини неопходно е да се додадат и способноста за познавање на софтверот и компјутерскиот систем, како и знаење

од областа на правната регулатива за оваа област која секојдневно се менува и ажурира.

Подетална анализа на способностите кои им се потребни на стручњаците од областа на менаџментот на човечки ресурси можеме да видиме на слика 1:



Слика 1. Улога и компетентност на менаџерот на човечки ресурси<sup>4</sup>  
*Picture 1. Role and competence of the human resources manager*

Како што може да се види на слика 1, во секој квадрат се напишани способностите кои се потребни за успех во вршењето на улогата менаџер на човечки ресурси. Улогата и способностите кои се потребни за успешно работење на менаџерот на човечки ресурси во иднина, се прикажани на десната страна на сликата. Овие способности ги вклучуваат и развивањето на нови практики во менаџментот на човечки ресурси и склучување на партнерства со менаџерите со цел тие практики да се ускладат со работните стратегии, управувањето со промените, зголемувањето на придонесот на вработените по пат на обука, како и по пат на дизајнирање на соодветниот процес, со што би се намалиле трошоците и би се зголемила продуктивноста. Најголемиот предизвик на менаџерот на човечки ресурси е, по мислење на поголем број на автори, преместување на

<sup>4</sup>Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerahhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, str. 8.



нивното тежиште од тековните процеси и активности, на стратегиски активности, т.е. на иднината.

Улогата и способностите кои се поврзани со водењето и надзорот се прикажани на левата половина на сликата. Улогата на менаџерот на човечки ресурси кои се поврзани со водењето и надзорот ќе се намали поради сè поголемото користење на технологијата во управувањето со податоците и познавањата на човечките ресурси. Меѓутоа, за да се управува продуктивно со човечките ресурси, потребни се и аналитички вештини за мерење и процена на ефикасноста од праксата на менаџментот на човечки ресурси<sup>5</sup>.

За тоа, кои сè клучни фактори и способности треба да ги поседува менаџерот на човечки ресурси денес, е спроведено истражување чии резултати покажуваат дека, по мислење на специјалист за човечки ресурси, најважни вештини за развој на нивната професионална кариера се: способноста за интерперсонално комуницирање (80%) испитаници се одлучиле за оваа способност, како најважна), амбиција (61%), углед во организацијата (56%), способност за стратегиско и критично размислување (53%), искуство во работите со човечки ресурси (51%), лидерски способности (51%), увид во работата (30%), сертификат во областа на човечки ресурси (30%)<sup>6</sup>.

Според овие цели на менаџментот на човечки ресурси кои се наведени, како и способностите кои менаџерите на човечки ресурси треба да ги поседуваат, можеме да заклучиме дека професионалците од оваа област се многу важен елемент за успех и развој на секоја организација и дека нивната работа бара некое ново ниво во пристапот на изучувањето на оваа функција. Овие нови пристапи бараат согледување на функцијата менаџер на човечки ресурси не само како поединец, кој се наоѓа на чело на едно одделение или департмен во организацијата, туку и како извршен директор на компанијата или член на управен одбор кој учествува во развојот на стратегијата за целата организација.

---

<sup>5</sup>Noe, R. A., Hollenbeck, J. R, Gerhart, B., Wright, P.M. (2006) *Menadzment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, стр. 7-8

<sup>6</sup>Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017) *Excellence in Business Communication*, Pearson, стр. 55

## 1.2 Следење на трендовите на менаџментот на човечки ресурси

Кога зборуваме за управување со луѓето како поим, разликуваме две основни парадигми: персонален (кадровски) менаџмент и менаџмент на човечки ресурси.

Во седумдесеттите години на дваесеттиот век беше создадена идејата за персонален менаџмент кој заживеа во големите организации во склад со Тејлоровата организација на работата и научниот менаџмент. Оваа функција ја покрива областа за регрутирање и селекција, плаќање, социјална грижа за вработените, почитување на правилата на тогаш, најчесто, индустриски организации и бизниси, обуки за вработените, како и регулирање на начинот на нивното заминување од компанијата (намалување на работната сила, зголемена работна сила, пензионирање). За повеќето од овие дневни задачи бил задолжен персонален специјалист, без учество на линиските менаџери. Значи, вака поставената функција за управување со вработените, се сведува на извршување на административните работи и задачи, на административен и бирократски начин. Секако персоналниот менаџмент не бил без свои критичари. Мислењето на Питер Дракер било дека „личната администрација“, како што ја нарекувал оваа функција, е сет на неповрзани, подеднакво важни активности.<sup>7</sup>

Политиката и праксата за управување со човечките ресурси, наречени менаџмент на човечки ресурси, настанале во доцните 70-ти и раните 80-ти години на дваесеттиот век во САД. Создавањето на менаџментот на човечки ресурси претставува значаен прекин со парадигмата за персоналниот менаџмент. Овој начин на менаџерско размислување настанало под влијание на низа фактори, од загубата на вербата во традиционалната масовна продажба, па сè до влијанието на новите технологии на работните процеси. Менаџерите сè повеќе се свесни дека брзиот развој на технологијата во глобалното конкурентско окружување бара континуирани организациски промени, што ја имплицира потребата за вработените континуирано да учат и да се обучуваат. Со тоа се согледала потребата работодавачите да имаат способност да ја проценат потребата за

---

<sup>7</sup> Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute Of Personnel and Development, London, cmp. 7.*

обуката на своите вработени и да ги вложат потребните средства во унапредување на своите, но и во вештините на своите вработени. Од наведеното се заклучува дека со ова се дошло до зајакнување на врската помеѓу вработените и работодавачите. Персоналниот менаџмент не можел повеќе да одговори на новонастанатите услови. Во конкурентната глобална економија, со напредна и постојано променлива технологија и подобро едуцирана работна сила, веќе не било доволно да се управува со луѓето реактивно и пасивно. Конкурентската предност не доаѓа исклучиво од капиталните инвестиции, туку од човечките ресурси, со кои е неопходно да се управува проактивно и стратегиски, доколку организацијата сака да биде успешна.

За да ги подредиме карактеристиките на персоналниот менаџмент (ПМ) и менаџментот на човечки ресурси (МЧР) ќе се послужиме со табелата која следи:

Табела 1. Карактеристики на персоналниот и менаџерот на човечки ресурси<sup>8</sup>  
*Table 1. Characteristics of the personal and manager of human resources*

Карактеристики	ПМ	МЧР
Стратегија	Претежно се занимава со дневните проблеми Ад хок реагирање: перспектива на краток рок	Се занимава со дневни проблеми, но по природа проактивно и интегрирано со останатите менаџмент функции Одмерен, на долг рок, стратегиски поглед на човечките ресурси
Психолошки договор	Заснован на прифаќањето на учество на вработените	Заснован на барање за посветеност на вработените
<b>Дизајн на работата</b>	<b>Типичен тејлоризам/фордизам</b>	<b>Типичен тимски дизајн</b>
Наградување	Заеднична основна плата Исплата на основа на позицијата Сите бонуси поврзани со тејлоровскиот систем на работа	Јасно и нагласено Индивидуални и/или тимски перформанси Награда по придонес

<sup>8</sup>Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute of Personnel and Development, London, cmp. 65.*

<i>Регрутирање</i>	Регрутирање само на вработените на високи нивоа Многу добра поврзаност со екстерните локални пазари на трудот за поголемо регрутирање	Регрутирање на сите нивоа на вработените Многу добар внатрешен пазар на труд за <i>core</i> вработените Поголема поддршка на екстерниот пазар на труд за <i>non-core</i> вработените
<i>Обука/развој</i>	Лимитирана и главно ограничена обука на менаџерите. Строга поврзаност со работата. Развојот на менаџерот е ограничена до топ менаџер	Трансформација во филозофијата на учење и развој која оди подалеку од работното место. Развој предвиден за сите клучни вработени, вклучувајќи ги и менаџерите. Силен акцент на развојот на менаџментот и лидерството
<i>Односи помеѓу вработените</i>	Плурализам; колективност; низок степен на доверба	Унитаризам; индивидуализам; висок степен на доверба
<i>Функционална организација</i>	Специјализам/професионализам Одвоеност од линиските менаџери Бироократија и централизација	Вклучување на линиските менаџери во проблемите со човечки ресурси Специјализирана група за човечки ресурси која креира политика за човечки ресурси
<i>Социјални прашања</i>	Задоцнети очекувања	Не постои експлицитна улога
<i>Критериум за успех на функцијата</i>	Минимализирање на трошоците за човечки ресурси	Контрола на трошоците за човечки ресурси, но и максимална искористеност на човечките ресурси на долг рок

Како што можеме да видиме на табела1 основна разлика помеѓу персоналниот и менаџерот на човечки ресурси се согледува во следното:

- *Стратегија* – за разлика од персоналниот менаџмент кој е насочен на дневните активности и во од (ад хок) решавање проблеми, менаџментот на човечки ресурси пристапува проактивно во решавањето на дневните прашања, но

секогаш имајќи ја предвид стратегиската перспектива на организацијата на долг рок.

- *Психолошки договор* – во овој случај мислиме на психолошкиот договор помеѓу организацијата и вработениот. Значи, не зборуваме за договор во законска смисла, ниту каква било изјава во пишана форма за условите на вработување и извршување на работата. Под психолошки договор се подразбираат очекувањата кои ги имаат како работодавачите, така вработените, за меѓусебните очекувања кои ги имаат едни од други. Како што можеме да видиме во табела 1. персоналниот менаџмент претпоставува дека основа за наведениот психолошки договор е всушност давање на согласност на вработените да работат она што им е речено и дека работодавачот, тоа и го очекува од нив. Во таа смисла, менаџмент организацијата би требало да одреди точно и прецизно што се бара од вработените. Од друга страна, менаџментот на човечки ресурси, почнува од претпоставката дека во психолошкиот договор помеѓу вработените и работодавачот, постои позитивна посветеност. Со обзир на тоа дека во овој случај од вработените се очекува многу повеќе и работодавачите не можат секогаш точно да ги прецизираат сите барања за работа, од самите вработени се очекува со помош на сопствените иницијативи и процени, да постигнат што подобри резултати во работата. Од вработените, исто така се очекува да ги усовршуваат своите вештини и знаења.

- *Дизајн на работата* – една од карактеристиките на персоналниот менаџмент се огледува во нискиот степен на автономија на вработените и дизајнирањето на работата и работните задачи во согласност со појдовните точки на научниот менаџмент кој го нагласува научното проучување на работите и пронаоѓање „најдобар начин“ (one best way) со што би се унапредила ефикасноста на вработените.<sup>9</sup> Со цел за поголема посветеност на вработените, која ја нагласивме при објаснувањето на психолошкиот договор, во менаџментот на човечки ресурси, на вработените е подобро да им се дозволува поголем степен на самоконтрола во прашањата поврзани со работната и организационата

---

<sup>9</sup> Mašić, B, Babić, L., Đorđević - Boljanović, J. Dobrijević, G., vasilinović, S. (2010) Menadžment: Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 70.

дисциплина, отколку да им се наметнуваат готови решенија и директиви од страна на менаџментот. Затоа, тимската работа и иницијативите на вработените се една од клучните карактеристики на менаџментот на човечки ресурси.

- *Организациона структура* – за разлика од хиерархиската структура која одговара на веќе споменатите карактеристики за работа во персоналниот менаџмент, менаџментот на човечки ресурси е насочен кон флексибилна организациона структура. Еден од следбениците на оваа структура е и појавата на т.н. клучни вработени на сите организациони нивоа, а не само во редовите на топ менаџментот, што било вообичаено за персоналниот менаџмент. *Core employees* се вработени кои се клучни за организацискиот успех. Тоа не се само топ менаџери, туку се вработени со клучни знаења или вештини кои се битни за организациското работење и развој. Ваквите вработени имаат висока пазарна цена. Тие се добро наградени и имаат услови за добар развој и можности за успешна кариера. За оваа категорија креирана е идеја *talent management* (менаџмент на таленти). Овие се вработени околу кои се води *војна за таленти* и се главна цел на менаџментот на човечки ресурси. Исто така, од овие вработени се очекува континуирано учење и усовршување на нивните вештини, со што би можеле да одговорат на барањата на забрзаниот технолошки развој.

Зборувајќи за организационата структура, неопходно е да се напомене дека, колку и да е добра организационата структура, сама по себе не може да гарантира успех. За организационата структура треба да се размислува како на предуслов, а не како на гаранција за подобрување на работените перформанси. Перформансите на организацијата се под влијание на многу фактори. Организационата структура не може да гарантира дека се применува правилната стратегија или дека се донесуваат вистински работни одлуки.<sup>10</sup>

Кога се зборува за флексибилноста како една од клучните разлики помеѓу организацијата која е заснована на персоналниот менаџмент и организација заснована на менаџмент на човечки ресурси, мораме да нагласиме дека постојат три основни причини поради кои организациите се пофлексибилни:

---

<sup>10</sup>Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute of Personnel and Development, London, cmp. 65.*

- Минимализација на трошоците за човечки ресурси.
- Заштита на вработените на неопределено време во однос на вработените кои се ангажирани по договор и на краток рок.
- Одговор на барањата на сè повеќе разновидната работна сила.

Ако зборуваме на економски јазик, постојат три основни форми на флексибилност кои се од интерес за работодавачите:

- Функционална флексибилност, која овозможува брзо преместување на нови работни задачи и активности.
- Нумеричка флексибилност, која овозможува организацијата брзо да го зголеми или намали бројот на вработени во зависност од барањата на пазарот.
- Финансиска флексибилност, што означува утврдување на системот на плаќање, кој ќе ја задоволи потребата за флексибилност.

Како илустрација на наведеното ќе послужат резултатите од истражувањето на *Workplace Employee Relations Survey*, кои покажуваат дека 70% работни места во Велика Британија нудат намалување на работното време, 54% нудат зголемување на работните часови, 45% промена на начинот на работа, 31% делење на работното место, 35% флексибилно работно време и 26% работа дома.<sup>11</sup>

- **Наградување:** персоналниот менаџмент во наградувањето на вработените тргнува од традиционалниот пристап кој е условен со хиерархиска организациона структура и наградување по основа на работниот стаж во организацијата, а не по конкретни резултати и придонес. Пристапот на менаџментот на човечки ресурси за наградување тргнува од придонесот, како индивидуалната, така и тимската работа.
- **Регрутирање:** софистицираните техники за регрутирање, како што се психометриски тестови и центри за проценка, се користени во контекст

---

<sup>11</sup>Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute of Personnel and Development, London, стр. 66*

на персоналниот менаџмент, но само за постари менаџери, додека значајно поевтини и поедноставни методи се користеле за вработени кои не се менаџери. Во менаџментот на човечки ресурси, овие озбилни и софистицирани методи се користат за сите вработени или барем за клучните вработени во организацијата.

- *Обука и развој на вработените:* кога вработените се гледат како трошок, што секако треба да се избегнува тоа, посветеност на обуката и развојот на вработените е мала и тоа е карактеристика на парадигмата на личниот менаџмент. Во менаџментот на човечки ресурси присутна е културата на континуиран развој на сите клучни вработени кои се надгледуваат, како основа за конкурентска предност на организацијата.
- *Односи помеѓу вработените:* за разбирање на основните карактеристики на персоналниот и менаџментот на човечки ресурси, важно е да се разгледа менаџерската перцепција за односите внатре во организацијата: како менаџерите очекуваат вработените да реагираат, како менаџерите мислат дека тие би требало да реагираат и како сите реагираат на однесувањето на другите внатре во организацијата. Во таа смисла можеме да зборуваме за три клучни перспективи: плуралистичка, унитаристичка и радикална. Плуралистичката перспектива тргнува од претпоставката дека општеството се состои од различни групи кои имаат свои сопствени интереси и користи. По ова гледиште наивно е да се помисли дека интересите на вработените и сопственикот се потполно усогласени. Затоа, од плуралистичко гледиште, конфликтите на работата се набљудуваат како неизбежни, но сами по себе не се погрешни. Главно прашање не е како да се избегнат, што би било невозможно, туку како да се управува со нив. Наспроти тоа, унитаристичката перспектива смета дека организацијата има цел (или повеќе цели) за сите нејзини членови – сопственици, менаџери и вработени. Затоа, не би требало да се очекува реални конфликти на интереси помеѓу овие групи. Интересот на сите е ист – високо ниво на ефикасност, кој доведува до зголемување на профитот и создавање



додатни вредности. Овде се работи за „win-win“ ситуација за сите заинтересирани страни. Менаџери и оние кои не се менаџери, се членови на ист тим, а конфликтите помеѓу нив се гледаат како некој вид на неуспех. Конфликтите не се неопходни и можат да бидат елиминирани. Третата перспектива е радикалната, која смета дека конфликтите помеѓу менаџерите и вработените се неопходен дел од социјалните конфликти. Менаџментот секогаш ги претставува интересите на капиталот. Ако од наведеното се обидеме да ги споредиме персоналниот и менаџментот на човечки ресурси, можеме да заклучиме дека, за разлика од плурализмот, колективизмот и неразвиената доверба помеѓу вработените во персоналниот менаџмент, менаџментот на човечки ресурси се карактеризира по унитаризам, индивидуализам, како и висок степен на доверба меѓу вработените.

- *Функционална организација:* во моделот на персоналниот менаџмент самата функција која се однесува на прашања и положба на вработените, е одвоена од линискиот менаџер. Со ваков поглед на функционалната организација, се доведува со формирање на големи, гломазни, најчесто бирократизирани одделенија за лични прашања. Моделот на менаџмент на човечки ресурси почнува од тоа прашањата кои се однесуваат на вработените треба да бидат поврзани со останатите задачи на менаџерите, истовремено почитувајќи ја перспективата на секојдневното извршување на активностите. По овој модел, таму каде што постојат специјалисти во одделенијата за човечки ресурси, нивната улога е да формулираат политика на човечки ресурси, како и да делуваат во соработка со линиските менаџери. Линиските менаџери ќе имплементираат поголем дел од политиката на човечки ресурси, барајќи помош од специјалист за човечки ресурси во посебно тешките ситуации.
- *Социјални прашања:* во моделот за персонален менаџер од персоналниот менаџер се очекувало да биде дел од менаџерскиот тим и да се вклучи во решавање на социјалните и личните проблеми, секогаш

помеѓу барањата на вработените и работодавачите. Таква експлицитна улога на менаџерот на човечки ресурси не постои. Со обзир на унитаристичката култура, таква улога и не е неопходна.

- *Критериуми за проценка на успех на функцијата* се потполно различни во наведените два модела. Во персоналниот менаџмент, организацијата ќе пресуди за ефикасноста на функцијата врз основа на намалување на трошоците кои се поврзани со вработените. Во менаџментот на човечки ресурси, проценката на оваа функција ќе се врши врз основа на максимизирање на искористеноста на човечките ресурси, секако со спроведување на соодветните контроли за трошоците.

Барајќи го одговорот на прашањето каков треба да биде односот со вработените, авторот Џим Колинс во својата книга „Како да станеш од добар – одличен“ смета дека најдобрите работодавачи се строги, но не и безмилосни кон своите вработени. Да бидеш безмилосен значи да правиш рестрикции на сите страни, посебно во тешките моменти или на невообичаен начин да се отпуштаат вработените без никакво поголемо размислување. Да бидеш строг значи доследно да применуваш прецизни стандарди во сите прилики и на сите нивоа, посебно во топ менаџментот.

Постојат три совети кои можат да помогнат да се биде строг, но не и безмилосен:<sup>12</sup>

1) Кога ќе се почувствува несигурност, не треба да се вработува некој работник, но треба да се продолжи да се бара соодветен работник. Тоа значи дека компанијата треба да го ограничи својот развој врз основа на сопствените можности да привлечат доволно луѓе. По зборовите на Дејвид Пакард, основач на фирмата *Hewlett Packard*, ни една компанија не може да ги зголеми приходите побрзо од вистинските луѓе кои се способни за имплементација на тој приход и при тоа да биде одлично. Ако стапката на растот на приходите константно ја надминува стапката на растот на бројот на одлични вработени, не можете да изградите одлична компанија. Доколку компанијата не е во ситуација да може да

---

<sup>12</sup> Kolins,DŽ. (2008) Kako stici od dobrog do sjajnog Algoritam, Beograd, стр. 66-70

пронајде вистинска личност за секоја позиција, не треба ни во еден момент да прави компромис по тоа прашање.

2) Во моментот кога ќе се констатира дека треба да го промени составот на луѓето (групата на вработените), тогаш треба да се премине во акција. Кога ќе се почувствува дека треба да се заостри третманот кон некој од вработените, треба да се знае дека е направена грешка при вработувањето на одредената личност. На најдобрите луѓе ќе им треба најверојатно лидерство и лекции, но никако цврста рака. Вработените кои не ја извршуваат својата работа, како што треба и не сакаат да се променат по тоа прашање, ја одвлекуваат енергијата на вистинските луѓе кои треба да ги компензираат нивните недостатоци и пропусти.

3) Најдобрите луѓе во организацијата треба да работат на проекти кои имаат најголеми шанси да успеат, а не на најтешките случаи, всушност најдобри луѓе треба да се постават пред најтешките предизвици. Ако треба да се реши проблемот, потребно е да се изберат надобрите поединци.

Врз основа на она што е претходно кажано, очигледно е дека со развојот на економијата на знаења се менува улогата и значањето на менаџментот на човечки ресурси. Се работи за трансформација на крајниот административен и законодавен влог, т.н персонално одделение, во менаџментот на човечки ресурси кој има клучна улога во постигнување на конкурентска предност. Денес сите работодавачи зборуваат за тоа колку за успехот во нивната организација се заслужни вработените во неа. Вложените пари во човечки ресурси веќе никој не ги смета за трошок, туку за исплатлива инвестиција. Ваквата трансформација е посебно интересна затоа што по зборовите на некои автори, и функцијата менаџмент на човечки ресурси се менува во менаџмент на човечки капитал.<sup>13</sup>

Она што е важно да се нагласи за современото работење е дека за разлика од човечките ресурси кои беа одговорност на централизиран оддел, менаџментот на човечкиот капитал е работа на секој во бизнисот, од вработен до менаџер<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> (Human Capital Manegement, - HCM)

<sup>14</sup>P.A.K. Fletcher, *From Personnel Administration to Business Driven Human Capital Management, The Transformation of the Role of HR in Digital Age*, H.G. Guental, D.I. Stone, ed., (2005) *The Brave New World of her (Professional Practice Series)*, Human Resource Management in the Digital Age, cnp 2-6.

### **1.3. Улогата на менаџментот на човечки ресурси во следење и управување со промените**

Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се огледува во тоа што правилното организирање на активностите овозможува организацијата да ангажира вистинска личност на вистинското место, на вработените да им овозможи усовршување и унапредување, правилно да ги мотивира и наградува вработените и со правилно координирање на сите наведени активности да оствари добри резултати за организацијата.

Еволуција значи менување и развој на луѓето. Во современиот свет, одржлива конкурентска предност може да произлезе само од нивните вештини, искуства и креативност. Во модерната економија релативно лесно е да се обезбеди капитал за основа на добри и јасни идеи, но управувањето со човечките ресурси, за таа идеја да се претвори во бизнис и да постигне одржлива конкурентска предност, е секако најважниот предизвик за менаџментот во 21 век.

### **1.4. Влијанието на факторите во окружувањето врз човечките ресурси**

Многу комплексната средина на економија на знаења ја наметнува потребата од познавање на одредени сили и фактори, кои ја обликуваат и насочуваат активноста на менаџментот на човечки ресурси. Во овие фактори ги вбројуваме технолошкиот развој, глобализацијата, промените во демографијата и природата на самата работа и други фактори чие познавање и следење е неопходно за правилно имплементирање на сите активности на менаџментот на човечки ресурси.

#### **1.4.1 Технолошки развој**

Технологијата ја менува природата на сè што се работи. За тоа сведочат секојдневните активности кои денес се извршуваат на друг начин, наместо како што тоа се правело пред десет години. Така на пример денес сè повеќе се комуницира на работата или во приватниот живот, се планира патување, се прави комуникациски (интернет) шопинг и сл.

На ист начин, технологијата го променува работењето во бизнисот. Така на пример, технологијата заснована на интернет комуникација ѝ овозможило на компанијата *Dell* да организира свои кол-центри во Индија, или пак, трговијата на мало на *Zara*, избегнување на чување скапи залихи, благодарейќи на својата интернет дистрибутивна мрежа која е поврзана со сите центри во светот која ја овозможува потребната дневна достава на стоки<sup>15</sup>.

Промените во работните процеси доведуваат до побарувачка за високо квалификувана работна сила. Имено, растот на е-бизнисот, зајакнување на активностите кои се потпираат на обезбедување на услуга и информациона технологија, бара и одреден профил и квалификација на вработените. По некои истражувања, професиите за кои ќе има најголема побарувачка во наредните години се од областа на здравството и информационите технологии. Највисок процент на зголемување имаат професиите медицинска сестра, медицински асистенти и аналитичари на мрежни системи и системи за пренос на податоци на далеку.

Повеќето од овие професии бараат факултетска диплома. Тоа што е интересно е фактот дека помеѓу најбараните вештини и знаења спаѓаат оние кои можат да се стекнат само на посебни, специјализирани обуки и тренинзи. Затоа од одделенијата за човечки ресурси се бара, не само добро дизајнирана процедура за вработување, туку и организирање на квалитетни тренинзи и обуки<sup>16</sup>.

Во таа смисла, технологијата сè повеќе се вклучува во сите фази и активности на менаџментот на човечки ресурси. Се јавува пријавување на потенцијални кандидати на одредено работно место и нивно регрутирање по пат на интернетот; процес на селекција, кој не само што ги проверува вештините и знаењата од областа на информациона технологија, туку подразбира и користење на многу технологии и интернет методи и алатки во самата селекција (пример, онлајн тестови и сл.); методи за обука и тренинг засновани на веб

<sup>15</sup>Bureau of Labor Statistic, *Occupational Employment, Occupational Outlook Quarterly, Winter 2003 - 2004*, стр. 6-27; BLS, *Tomorrow's Job, Occupational Outlook Quarterly, last modified June 2, 2004*, достапно на [www.bls.gov](http://www.bls.gov), преземено од R.A. Noe, J.R Hollenbeck, B. Gerhart, P.M Wright (2007) *Fundamentals of Human resource management*, Mc

<sup>16</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J.R, Gerhart, B., Wright, P.M (2014) *Fundamentals of Human Resource management*, Mc Graw Hill, International edition, стр.39

технологијата и секако начини и методи на комуникација во самата организација, па и во врска со работите и активностите на менаџментот на човечки ресурси.

#### 1.4.2 Глобализација

Под глобализација се подразбира проширување на бизнисот на организацијата на странските пазари. Глобализацијата му наметнува на современиот менаџмент бришење на границите меѓу државите. Компаниите се прошируваат на странските пазари од повеќе причини. Проширување на продажбата е еден од нив. На пример, *Google* е проширен скоро во целиот свет. Друга причина за излегување на компанијата на странски пазар може да биде и пребарувањето за нови, странски производи и услуги кои ќе ги продаваат во иднина, како и намалување на трошоците за работна сила. Понекогаш формирањето на партнерство е причина која бара работење на бизнисот надвор од границите на матичната земја.

Глобализацијата со себе носи и поизразена конкуренција, не само помеѓу компанијата, туку и помеѓу поединците, додека мобилноста на работната сила драстично се зголемува. Поголемата глобализација, подразбира поголема конкуренција, а поголемата конкуренција од современите организации бара да бидат „први во класата“ – да ги намалат трошоците, да ги направат вработените попродуктивни и да произведуваат подобро и поевтино. И компаниите и поединците, треба да работат повеќе и попаметно од времето пред глобализацијата<sup>17</sup>.

Добрата страна на глобализацијата за корисниците на услуги и производи, секако се пониските цени и зголемувањето на квалитетот на производите и услугите. Од друга страна, глобализацијата создава потреба за повеќе работа, но исто така и помалку сигурна работа. Пронаоѓање и ангажирање на вработени надвор од границите на матичната земја, е една од сè поприсутните појави во современото работење на големите компании. По некои истражувања, компаниите во наредниот период ќе го користат овој метод за пронаоѓање работна сила дури

---

<sup>17</sup> Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey, стр. 13

и за високо специјализираните работни места – менаџери на продажба, генерални менаџери, менаџери на човечки ресурси.<sup>18</sup> Добрите страни на глобализацијата за работодавачите се милионски вредните пазари и нови корисници на услуги и производи. Од друга страна неопходно е да се напомене дека постојано е присутен и стравот од нова и непредвидлива конкуренција, не само на странскиот, туку и на домашниот терен.

### 1.4.3 Демографски промени

Работната сила сè повеќе се карактеризира со постара возраст на вработените, како и зголемување на пензионираните работници. Всушност, повеќето аналитичари и теоретичари на менаџментот на човечки ресурси, актуелното стареење на работната сила, го смета за најголем демографски тренд кој влијае на вработените. Основен проблем е што не постои доволен број на млади вработени кои ќе ги заменат пензионираните генерации.

Во овој момент во развиените земји на четири вработени има еден пензионер, а за дваесет години тој однос ќе се промени, па така на 2.7 вработени ќе има еден пензионер.<sup>19</sup>

Овде секако треба да се напомене и мислењето на голем број на автори кои се согласуваат дека односот спрема работата и работните вредности се разликуваат од генерација на генерација. За разлика од старите, сега пензионирани вработени, кои биле фокусирани на работата, повеќе на работата отколку на фамилијата, сегашната активна работна сила (генерација X, родена во периодот 1965-1980, како и генерација Y родена во периодот 1982-2000), фокусот на своите интереси се движи од работа на фамилија или постигнува баланс помеѓу овие две сфери.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey, cmp. 12

<sup>19</sup>Noe, R. A., Hollenbeck, J.R, Gerhart, B., Wright, P.M (2014) *Fundamentals of Human Resource management*, Mc Graw Hill, International edition, cmp. 43

<sup>20</sup>Noe, R. A., Hollenbeck, J.R, Gerhart, B., Wright, P.M (2014) *Fundamentals of Human Resource management*, Mc Graw Hill, International edition, cmp. 44

Оттука доаѓа и тешкотијата пред која се наоѓаат работодавачите како да постигнат баланс, во услови на конкурентска средина. Разновидната работна сила, како по раса, така и по етничка и национална припадност е сè поприсутна.

Се зголемува присуството на жените на пазарот на труд. Уште една карактеристика на современата работна сила е зголемувањето на работниците кои се вработени на неполно работно време, работници кои работите ги извршуваат под договор, работници кои работат повеќе работи или оние кои работат на одредено време.

#### **1.4.4 Промени во природата на работата**

Денес, сè поприсутни се и промените во природата на самата работа, кои настануваат како последица на претходнонаведените, но и на многу други фактори во окружењето на економијата на знаење. Најпрво, потребно е да се нагласи зголемувањето на високотехнолошките профилирани работни места. Работите кои се засновани на знаење и висока технологија во индустриите кои се занимаваат со производство на авиони, компјутери телекомуникации, апарати за домаќинство, фармацевтски производи, медицинска опрема и препарати, сè повеќе ги заменуваат фабричките работи во производство на челик, гуми и текстил. Имено, сè помалку има работници кои извршуваат тешки и физички напорни работи со опасни машински инсталации, а сè повеќе вработени кои поголемиот дел од работното време го поминуваат внесувајќи команди на компјутеризирани машини. Уште една промена во природата на работата за кои сме сведоци, секако е и зголемувањето на работите и работните места кои се занимаваат со обезбедување услуга, во однос на производните работи.<sup>21</sup>

Генерално гледано, најценетите работни активности, бараат сè повеќе образование и повеќе вештини. Во денешната економија на знаење, конкурентската предност во бизнисот се мери повеќе со невидливиот, отколку со видливиот капитал на организацијата. Традиционалните фактори на производство – земја, работна сила и капитал повеќе немаат првенство во освојување на

---

<sup>21</sup>По некои податоци, дури две третини од вработените во САД се занимаваат со нудење на услуга, а не со производство.



конкурентските предности. Поради тоа, организациите сè повеќе напор вложуваат во креирање и размена на релевантно и валидно знаење.

Авторот кој прв ја констатира важноста која знаењето ја има и може да ја има во создавањето на економските придобивки за организацијата и општеството во целина и која таквата економија ја нарече економија на знаење, беше професорот *Peter Drucker*.

Така, Питер Дракер ги потенцира, силите кои ја менуваат сегашната економија и создаваат општество на иднината, а како едно од основните обележја на новата економија го нагласува знаењето, потребата во центарот на новата економија да се стави знаењето и образованието, нивната импликација врз работата, лидерството и општеството во целина, и секако работниците како носители на сите наведени активности.<sup>22</sup>

#### 1.4.5 Други фактори

Во насловите на дневните весници секојдневно може да се прочитаат клучните предизвици кои стојат пред менаџментот на човечки ресурси, како што се: рецесија, мерки за справување со инфлацијата, банкротите, мерките за спојувања и преземања на претпријатијата, откази, невработеност, слаб наталитет и слично. Во текстот кој следи ќе се потенцираат некои од поистакнатите примери.

Од почетокот на финансиската криза, 2008 година, професионалци од менаџментот на човечки ресурси се соочувале со предизвици кои се резултат на рецесијата. Давање отказ, секако е еден од најтешките задачи на менаџментот на човечки ресурси, но не е единствен од тој вид. Морални проблеми предизвикани од страдање на луѓето кои добиле отказ и кои се чувствуваат несигурно и одбиено, преквалификација и оспособување за други работи луѓе кои останале во компанијата, што дополнително носи и зголемување на одговорноста; намалување на бенефициите со што би се заштедило пари, што од друга страна,

---

<sup>22</sup>*Drucker, P. (1992) The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, Harper & Row, cmp. 263-268*

доведува до можно заминување на клучни вработени кои бараат стабилна компанија во која би работеле итн.

Еден од многу присутните предизвици на менаџерите на човечки ресурси, секако се мерките на спојувањата и преземањата (мерџери и аквизиции). Последиците од спојувањето на компанијата на еден од наведените начини може да бидат различни – несигурност, промена, губење на работата, како и спојување на различни култури кои се неизбежни. Целта на овој начин на спојување е излегување на нов или светски пазар, добивање нова технологија или добивање одредени финансиски предности. Меѓутоа, многу често е вакви, на изглед оправдани бизнис потфати да останат без успех. Една од причината е секако, не посветување доволно внимание на функцијата менаџмент на човечки ресурси во овие процеси. Пример кој се наведува во теоријата и праксата е менаџер на компанијата *Hewlett Packard* со компанијата *Campaq*, со чија реализација во загуба биле клиентите, затоа што вработените многу повеќе внимание посветиле на чување на својата работа, отколку на своите клиенти.<sup>23</sup>

### **Трендови на светските пазари на труд**

Меѓународната организација на трудот (ILO<sup>24</sup>) спроведе истражување за трендовите на вработувањето во 2018<sup>25</sup>, кое покажува дека заедно со мало стабилизирање на стапката на невработеност во светот, невработеноста и дефицитот на трудот ќе останат на многу високо ниво во многу делови во светот.

Според горенаведеното истражување стапката на невработеност во светот се стабилизирала после порастот во 2016 година. Очекувано било во 2017 година да достигне 56 %, со вкупен број на невработени од преку 192 милиони луѓе. Во извештајот се наведува позитивен тренд помеѓу 2017 и 2018 година, главно на силни пазари на труд во развиените земји, каде се проектира пад на стапката на невработеност за додатни 0,2% во 2018 , за да достигне 5,5% како што била пред

---

<sup>23</sup>DeCenzo, D. A, Robbins, S. P. (2013) *Human resource management*, John Wiley & Sons, Inc, cmp. 21-23.

<sup>24</sup>International Labour Organization

<sup>25</sup>World Employment and Social Outlook – Trends 2018.

кризата. Наспроти тоа, не се очекувало пораст на вработеноста во земјите во развој, но сепак се подобрило во однос на 2016 година.

Заклучокот е дека глобалната економија и понатаму не создава доволно работни места и е потребно да се вложи додатни напори за да се подобри квалитетот на работа на работниците.

Во извештајот се наведува дека работната сиромаштија продолжува да се намалува во земјите во развој, каде се очекувало дека бројот на луѓе во екстремно работната сиромаштија во 2018 година, ќе достигне 176 милиони, или 7,2% од сите вработени. Во земјите во развој напредокот во намалување на работната сиромаштија е сепак многу бавен. Се очекува дека бројот на работници кои живеат во екстремна сиромаштија ќе остане над 114 милиони во наредните години.

Авторите на извештајот исто така го истакнуваат фактот дека стапката на учество на жени на пазарот на труд е далеку под онаа на мажите. Жените исто така се соочуваат со лош квалитет на работа и ниски плати.

Набљудувајќи ги промените во вработувањето по секторите, во извештајот се наведува дека работата во секторот на услуги ќе биде главен двигател на идниот раст на вработеноста, додека земјоделството и работите во производствените активности и понатаму опаѓаат.

Во извештајот исто така се наведува и влијанието на стареењето на населението. Извештајот покажува дека порастот на глобалната работна сила нема да биде доволен да го надомести брзиот раст на бројот на пензионери. Просечната возраст на работниците ќе се зголеми од речиси 40 години во 2017 година до повеќе од 41 година во 2030 година. Покрај предизвиците кои ги создава сè поголемиот број на пензионери за пензискиот систем, се постарата работна сила најверојатно ќе има директно влијание врз пазарот на труд. Стареењето би можело да ја намали продуктивноста и да го забави приспособувањето на пазарот на трудот по економските шокови и кризи.

### **1.5. Поврзаност на менаџерите на човечки ресурси со другите менаџери во организацијата во насока на правилен развој на човечките ресурси**

Не постои менаџер кој би сакал: вработување на погрешни личности, вработени кои не даваат сè од себе, да ѝ се суди на компанијата за нејзините дискриминаторски постапки, да ѝ се суди на компанијата поради кршење на закони кои се однесуваат на безбедноста на работата, недостатокот од обука да го загрози работењето во неговото одделение, да примени каква било неправедна пракса во однос на вработените.<sup>26</sup>

Сите менаџери се и менаџери на човечки ресурси. Својата работа ја врзуваат за луѓето, нивниот успех зависи од правилно избраните и мотивирани луѓе, обука на вработените, е една од нивните главни цели. Сепак обемот и специфичноста на работните места кои се однесуваат исклучиво на работите кои се поврзани со процесот на менаџментот за човечки ресурси, бара ангажирање на посебно обучени експерти кои ќе ги извршуваат овие работи и задачи.

Со обзир на фактот дека врската помеѓу линиските и менаџерите на човечки ресурси е неспорна, набројуваме некои од фазите во процесот на управување со човечки ресурси, кои треба да ги вклучуваат и линиските менаџери:<sup>27</sup>

- доделување на вистинската работа на вистинското лице;
- помош на новиот вработен во организацијата;
- обука за вработените за работите кои се за нив нови;
- подобрување на работата на секој вработен;
- остварување на креативна соработка и развој на добри работни односи;
- толкување на политиките и процедурите на компанијата;
- контрола на трошоците за работната сила;
- развој на способностите на секој вработен;

---

<sup>26</sup>Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, cmp.* 2.

<sup>27</sup>Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, cmp.* 4

- создавање и одржување на чувство на должност за вработените во одделот; и
- заштита на здравјето на вработените и подобрувањето на физичките услови за работа.

Секако, потребно е да се нагласи дека со извршувањето на наведените работи, посебно во поголемите организации, неопходна е помош и стручна асистенција од менаџерот на човечки ресурси.

Во спроведувањето на овој вид помош, менаџерите на човечки ресурси извршуваат три вида на функции:<sup>28</sup>

*Линиска функција* – менаџери на човечки ресурси управуваат со активностите на луѓето во своите одделенија или во некои сродни делови на компанијата.

*Координирачка функција* – менаџерите на човечки ресурси ги координираат сите активности кои се поврзани со менаџментот на човечки ресурси и обезбедуваат линиските менаџери да можат на вистински начин да ги имплементираат политиката и праксата на компанијата, кои се однесуваат на менаџментот на човечки ресурси.

Функција насочена на вработените (помош и советување). Помош и советување на линиските менаџери е суштинска работа на менаџерот на човечки ресурси. Во таа смисла, менаџерите за човечки ресурси ги советуваат топ менаџерите, како подобро да го разберат личниот аспект на целокупната стратегија на компанијата. Менаџерите на човечки ресурси, исто така, учествуваат и помагаат во вработувањето, ангажирањето, обуката, евалуација, наградување, советување, промоција или отпуштање на вработените. Тие предлагаат и креираат разновидни програми за бенефиции. Менаџерите на човечки ресурси имаат важна иновативна улога бидејќи обезбедуваат ажурирани и валидни информации од актуелните трендови и нови методи за подобро ангажирање на човечките потенцијали во компанијата. Тие ја имаат улогата на претставници на

---

<sup>28</sup>Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey,, стр. 7  
Магистерски труд – Дејана Ускова

интересите на вработените, секако во рамките на нивната примарна обврска кон работодавецот.

Големината на одделот за човечки ресурси зависи од големината на компанијата. Просечно, организациите имаат еден вработен експерт за човечки ресурси на сто вработени во компанијата. Тоа значи дека голема компанија во својот оддел за човечки ресурси ќе го има соодветниот експерт за секоја функција на менаџментот на човечки ресурси (пр. менаџер за плати, супервизор за регрутирање и доделување на работа, менаџер за обука и образование, експерт за работа со луѓе и сл.) додека во помалите организации, одделенијата за вработување имаат само пет до шест вработени.

Еве еден пример од праксата во компанијата *IMB*<sup>29</sup>, каде *Rendi Mek Donald*, бивш потпретседател на департменот за човечки ресурси во компанијата *IMB*, смета дека традиционалната организација на менаџментот на човечки ресурси непотребно ја изолира функцијата менаџмент на човечки ресурси во сегментите како што се регрутирање, обука и односи помеѓу вработените. Тој сметал дека овој пристап подразбира дека не постои специјализиран тим на менаџери за човечки ресурси кој би се фокусираше на потребите на специфичните групи на вработени.

Од наведените причини *Mek Donald* ја реорганизираше функцијата менаџмент на човечки ресурси во компанијата *IMB*. Ги сегментираше 330.000 вработени во три групи на „клиенти“: извршни и вработени техничари, менаџери и административни работници. Одвоените тимови на менаџерот на човечки ресурси (составени од специјалисти за регрутирање, обука и компензација,) сега се фокусира на потребите на одреден сегмент на вработените. Овие специјализирани тимови им обезбедуваат на вработените од секоја група, талент учење и компензација кои им се потребни за да ги поддржат потребите на компанијата *IMB*.

---

<sup>29</sup>Извор: *Grossman, R. "IMB's HR Takes Rick", HR Management, April 2007, PP., преземено од Dessler, G (2011) Human Resource Management, Pearson, New Jersay, стр. 35.*

## Втора глава

### **2. Адаптирање (структурирање, прилагодување) на процесите на менаџментот на човечки ресурси во современите трендови**

Комплексноста на функциите на менаџментот на човечки ресурси и потребата за адаптирање со надворешното, променливо и турбулентно работно опкружување, бара внимателно планирање на оваа функција.

Менаџментот на човечки ресурси, својата дејност ја извршува низ неколку основни фази:<sup>30</sup>

1. Планирање на човечките ресурси.
2. Регрутирање.
3. Селекција.
4. Обука и развој на вработените.
5. Развој на кариера.
6. Евалуација на работата на вработените и утврдување на надоместокот.
7. Компензација и бенефиции.

#### **2.1 Планирање и анализа на човечките ресурси во современото работење**

Секој план на човечки ресурси е базиран и мора да биде во согласност со стратегијата на организацијата насочена кон постигнување и одржување на конкурентските предности. Во таа смисла, не се предвидува само бројот на вработени кој е потребен во организацијата во наредниот период, туку и одредени вештини, способности и знаења кои вработените треба да ги поседуваат за да можат на време и адекватно да одговорат на поставените работни задачи.

---

<sup>30</sup>Ćerovic, S. (2013) Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Universitet Singidunum, Beograd, стр. 100.

Намалување на трошоците, проширување на нови пазари, барањата поради нова технологија, демографски промени, глобализација и сл. се само некои од предизвиците на кои треба на соодветен начин да одговори процесот на планирање на човечките ресурси. Како резултат на погрешно спроведените функции за планирање на човечки ресурси, може да се случи организацијата да не ги исполнува поставените цели, да не ги остварува на ефикасен начин или потребите за човечки ресурси да останат незадоволни.

Придобивките од успешното планирање се рефлектираат во вклучувањето на способните вработени да преземаат поголеми одговорности, подготвеност за задоволување на очекуваните и неочекуваните барања за работа со минимални трошоци, како и најефикасната можна интеграција во работната средина без нарушување на работните процеси кои се во тек.

Основни насоки за успешно планирање на ресурсите за работниците на знаење вклучуваат:<sup>31</sup>

- Собирање на сите информации и податоци од топ менаџментот кои се потребни за успешно планирање, свесност за последиците од погрешно планирање, постоење на согласност за активностите кои се одразуваат во планираното инвестирање во ресурсите, како и постоење на идеи за мерење на профитот на планираните активности.
- Утврдување на идните потреби за таленти и работници за знаење во контекст на деловните цели и стратегии. Потоа, се пристапува кон развој на профилот (знаења, вештини, способности, однесувања) за најважните работи и работни места кои најтешко се пополнуваат.
- Проценка на вработените во согласност со потребите на идните таленти, со цел да се идентификуваат можните работни места во наредниот период, како и вработени кои имаат потенцијал да ги потполнат наведените места.
- Креирање, имплементација и мерење на постигнатите резултати од плановите за развој на поединците. За секоја област на развој,

---

<sup>31</sup> Bergeron, C. (2007) *Succession Planning Extends to Knowledge Workers*, Newsletter march 2007, Bergeron Associates. Достапно на [www.bergeronassociates.com](http://www.bergeronassociates.com).



потребно е да се вклучат индивидуални и групни задачи, ротација на работата, програми за тренинг и обуки, курсеви.

- Проценка на ефективноста на плановите за развој во целата организација. Колку од наведените планови се имплементираат во пракса? Дали вработените ги постигнуваат своите цели во развојот? Како да добијат одговори на наведените прашања?
- Изедначување на одговорноста. Поврзување на признанијата и наградите на менаџерите и вработените одговорни за имплементација и развој на плановите.
- Набљудување и оценување на ефективноста или профитот на успешна програма за планирање.

Планирањето на човечките ресурси во една организација се заснова на убедувањето дека луѓето се нејзин најзначаен стратешки ресурс. Во планирањето на човечките ресурси секој менаџер презема дел од својата работа, односно се работи со цел да се создадат предуслови за обезбедување на соодветни вработени, неопходни за идните работни активности на организацијата. При тоа, ни еден од деловите на процесот не е некомпатибилен во однос на визијата и стратегијата на работењето на организацијата.<sup>32</sup>

### 2.1.1 Анализа на современото окружување

Во литературата е изразено мислењето дека процесот на планирање на човечките ресурси се состои од неколку фази:<sup>33</sup>

- анализа на окружувањето,
- предвидување на потребата за човечки ресурси,
- предвидување на можностите за обезбедување на човечки ресурси,
- донесување на планови,
- воспоставување повратни информации.

<sup>32</sup> Ćerović, S. (2013) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Universitet Singidunum, Beograd, стр. 103.

<sup>33</sup> Mašić, B., L, Đorđević ' Boljanović, J, Dobrijević, G., Veselinović, S.. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, стр. 253

### 2.1.1.1 Анализирање на окружувањето

Анализирање на окружувањето подразбира анализа на екстерното окружување (пример, економско, правно, политичко, социјално – демографско) и анализа на интерното (мисија, визија, цели, стратегија, организациона култура) окружување.

Многу е важно организацијата добро да го проучи релевантниот пазар на труд. Сите одлуки кои се однесуваат на обезбедување на ресурсите зависат од движењето на пазарот на труд. Пазарот на труд е појдовна точка за сите активности кои ги спроведува менаџментот на човечки ресурси. Пазарот на труд може да се разликува по неколку основи:<sup>34</sup>

*Географски разлики.* За поголемиот дел на работодавачи, локалниот пазар на труд е релевантен, што значи луѓето живеат во места каде што работат или во близина на областа во која се наоѓа работата, т.е луѓе кои можат редовно да доаѓаат на работа во одреден временски период.

*Затворен и отворен пазар.* Во затворениот пазар на труд, бројот на потенцијални кандидати кои би ги исполнувале потребите за одредено работно место е мал, па затоа е многу тешко не само да се регрутираат, туку и да се задржат. Кај отворениот пазар ситуацијата е поразлична. Има поголем број на кандидати, но проблем е да се најде соодветниот профил. Пазарот на труд ќе биде поотворен со порастот на стапката на невработеност.

*Структура на професијата.* Многу важно за работодавачите е да ги познаваат односите и нормите на однесување помеѓу различни групи на професии на одредени пазари на труд. Припадниците на различни професии имаат различен однос кон самата организација, како и кон работата која ја извршуваат.

*Генерациски разлики.* Без обзир на фактот дека личности со исти години не мора да имаат исти ставови и убедувања, праксата на менаџментот на човечки ресурси покажува дека кога во работната сила во организацијата доминира една

---

<sup>34</sup> Šire, Torrington, D., Hall, L., Tazlor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, cmp.* 139 – 142.

старосна група, треба начинот на управување да се прилагоди спрема разбирањата на таа група.

### **2.1.1.2 Предвидување на потребата за човечки ресурси**

Какво ќе биде проценувањето за идните човечки ресурси во една организација зависи од нејзината мисија, визија и стратегија, па затоа и планирањето на човечки ресурси е составен дел од стратегиското планирање на секоја организација. За да ги даде очекуваните резултати планирањето на човечки ресурси, прво неопходно е да се процени постојната состојба на човечките ресурси, а потоа, да се пристапи со проценка на идните човечки ресурси. За да се процени постојната состојба на човечки ресурси, неопходно е да се почне од една многу сложена активност – анализа на работата.

#### **Анализа на работата**

Под анализа на работата се подразбира дефинирање на сите работи кои се извршуваат внатре во една организација, како и одговорностите, задачите и барањата кои се однесуваат за секое работно место. Така анализата на работа се јавува во сите активности, како што се:<sup>35</sup>

- 1) *Редизајн на работата*: организацијата често бара начини за да ги редизајнира работните процеси, со што би ги направила поефикасни и поквалитетни.
- 2) *Планирање на човечки ресурси*: кога менаџерите на човечки ресурси ги анализираат потребите за човечки ресурси и се обидуваат да најдат начини за задоволување на тие потреби, неопходно е да поседуваат точни информации за нивото на потребни вештини за различни видови работи, со што би можеле да изнесат заклучок за карактеристиките на човечките ресурси кои ќе бидат потребни.
- 3) *Селекција на кандидатите за работа*: за да се идентификуваат најквалитетните кандидати за различни позиции во компанијата,

---

<sup>35</sup> Noe, R. A, Hollebbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2014) *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw'Hill, Irwin, стр. 16,

носителот на одлуки по ова прашање треба да знае кои задачи потенцијалниот кандидат ќе ги извршува, како и неопходно знаење, вештини и способности кои се потребни за да ја извршува работата.

- 4) *Обука*: што упатува дека, за секој вработен е потребно некој вид на обука и тренинг. Секоја програма за обука бара прецизно знаење кое е потребно за извршување на одредена работа.
- 5) *Проценка на влијанието*: секоја проценка на влијанието бара информации за тоа какви се резултатите на вработените, за да може да бидат наградени оние кои даваат добри резултати или да се унапредат перформансите на вработените доколку се под стандардот.
- 6) *Планирање на кариера*: поврзување на вештините на вработените и нивните аспирации со можности за развој на професионални кариери бара познавање на вештини кои се потребни за извршување на одредена работа. Ова овозможува менаџментот на човечки ресурси и линиските менаџери да ги водат вработените низ работа која им овозможува и успех и задоволство.
- 7) *Евалуација на работата*: процесот на евалуација на работата е основа за воспоставување на праведен систем на плаќање. Доколку вработените не веруваат дека системот на плаќање во компанијата е праведен и фер, може да се разочараат, па дури и да ја напуштат организацијата.

### ***Методи на анализа на работата***

Анализата на работа дава многу важни податоци за подоцнежните процеси за управување со менаџментот на човечки ресурси. Во праксата разликуваме неколку начини и методи потребни за анализа на работата:

- *Метод на опсервација* – директно надгледување на поединците на работното место се користи посебно кај работите кои се состојат исклучиво од физички активности погодни за надгледување.
- *Метод на интервју* – интервјуирањето на вработените е најзастапен метод кој овозможува детално собирање на податоци за работното место, дури и

оние податоци кои се јавуваат, како резултат на праксата иако не се составен дел од ниту еден постоечки документ во фирмата. Во овој метод вработениот (индивидуално интервју) или група вработени (групно интервју) во интервјето ги опишуваат сите работи кои ги извршуваат на своето работно место и ги дефинираат одговорностите и должностите кои им се доделени.

- *Метод на структуриран прашалник* – вработените ги пополнуваат прашалниците. Постојат прашалници од затворен тип, каде од вработените се бара од понудените задачи, должности и одговорности да ги заокружат оние кои се карактеристични за нивното работно место. Прашалници од отворен тип, се оние во кои се бара од вработените да го опишат своето работно место како што тие го доживуваат во пракса, како и комбинација од двата вида која и најмногу се препорачува.

- *Метод на дневник* – методот на евидентирање на дневните работи во дневник подразбира барање упатено кон вработените, во дневникот за работа да ги евидентираат сите свои обврски и работни задачи кои ги извршуваат во текот на еден ден.

- *Квантитативни методи* – најчесто во праксата се користи прашалник за анализа на позицијата (PAQ – Position analysis questionnaire) кој се состои од прашалници со 194 ставки или изјави кои претставуваат основни елементи, кои имаат или немаат улога во извршување на работата. Секоја од изјавите се рангира на скала од еден до пет. Наведените изјави се групираат во пет основни PAQ активности: 1) Поседување одговорност за донесување на одлука, комуникациски должности или друштвени одговорности; 2) Способност за реализација на задачите; 3) Физичка активност; 4) Управување со машините и 5) Процесирање на информацијата.

Финалните резултати на оваа метода го покажуваат рејтингот на секоја работа врз основа на наведените пет активности<sup>36</sup>.

- Интернет методи за анализа на работата – во оние случаи во кои компанијата своето работење го организира на територијата на повеќе држави или континенти, користењето на интернет за потребата на анализа на работата, е

---

<sup>36</sup> Dessler, G. (2013) *Human resource management*, Pearson, cmp. 114  
Магистерски труд – Дејана Ускова

логично решение. Во овој случај одделението за човечки ресурси, стандардизираните прашања за анализа на работата ги дистрибуира на своите, географско оддалечени вработени, по пат на компаниски интернет, со инструкции за пополнување и одреден рок за враќање на прашањата.

Постојат шест основни чекори во процесот на анализа на работата:<sup>37</sup>

1) *Прв чекор*: донесување на одлука за тоа како ќе се користат добиените резултати. Одговорот на ова прашање ќе го одреди и начинот на собирање на податоци, односно користење на соодветниот метод.

2) *Втор чекор*: разгледување на постојните организациски информации за работите кои се анализираат. Овде се мисли, првенствено, на систематизација на работата која покажува поширока слика за работата во целото одделение или департмен, нивната меѓусебна поврзаност и местото во организацијата како целина.

3) *Трет чекор*: избор на репрезентативни позиции. Во секоја организација постои голем број на слични работи и нема потреба да се анализираат сите, туку само вистинските претставници на секој вид работа.

4) *Четврти чекор*: користење на некои од веќе наведените методи, извршување на анализа на секоја избрана работа и собирање на податоци за работните активности, условите на работата, како и соодветните способности кои се потребни за извршување на работата.

5) *Петти чекор*: се проверуваат информациите кои се добиени со анализа на работата со самите вработени или нивните супервизори. Оваа проверка ќе потврди дека собраните информации се точни и комплетни и ќе им овозможи на вработените, доколку тоа не е случај, да се измени или дополни добиената анализа на работата.

6) *Шести чекор*: дефинирање на опис на работата и спецификација на работа како основни резултати за анализа на работата.

Како резултат на добро спроведена и организирана анализа на работа, се создава опис на работно место и спецификација на работата.

---

<sup>37</sup> Dessler, G. (2013) *Human resource management*, Pearson, cmp. 1007 – 110

- Опис на работата – податоците добиени со анализа на работата претставуваат основа за опис на работата под која се подразбира пишан извештај за лицето кое ја извршува работата, односно работи, како и зошто тоа функционира, и под кои услови се извршува одредена работа.<sup>38</sup>

- Спецификација на работата – подразбира податоци за квалификациите кои се бараат на работникот на соодветното работно место за успешно да ја завршат деловната задача. Во спецификацијата се наведуваат податоци за знаењата, вештините, способностите, ставовите, искуството и особините неопходни за извршување на работата на одредено работно место.

### **2.1.2. Предвидување на потребите на човечки ресурси во согласност со современите трендови на работа**

За да има добри резултати планирањето на човечки ресурси потребно е да се предвидат можностите за обезбедување на работна сила, т.е. понуда на интерни и екстерни кандидати. Посебно е важно да се посвети внимание на анализа на интерната понуда, односно на личностите кои се веќе вработени во компанијата. За да биде потполна анализата на интерни кандидати потребно е најпрво да се анализираат податоците за вработените поединечно и тоа податоци за нивните способности кои ги имале пред доаѓањето во компанијата, способностите кои ги имаат во моментот и податоци за целите во кариерата на секој вработен. За анализа на состојбата на интерната понуда на кандидатот од посебно значење е и анализата на следните фактори (во однос на целокупната организација): број на вработени по функција/работно место, одделение, занимање, звање, способности, квалификации, години, работен стаж, учинок.

### **2.1.3. Креирање на стратегија за потребите на човечките ресурси**

Донесување на планови за човечки ресурси е многу сложен процес кој бара многу трпение и способности на менаџерот. Доколку се сака да се донесе адекватен план за човечки ресурси потребно е, најпрво, да се анализира односот

<sup>38</sup> Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, стр. 68.*

помеѓу предвидените потреби и предвидените можности за обезбедување на човечки ресурси. Доколку на организацијата и е потребен поголем број на луѓе, може да ги преземе следните активности: прибирање на кадри надвор од организацијата, флексибилни облици на работно време, посебни договори, прекувремена работа, образование и тренинзи. Ако анализата покажува дека на организацијата во наредниот период и е потребен помал број на луѓе, организацијата има неколку можности: скратено работно време, делење на работното место, редукција на платата, пензионирање, преквалификација, преместување, и намалување на бројот на вработени. Трета можност е на организацијата во наредниот период да и е потребен ист број на луѓе, но со други квалификации и структура. Во тој случај на располагање се следните програми: усовршување и преквалификација, промоција и преместување, вработување на нови работници.

Во праксата никогаш не се донесува еден план, туку повеќе планови за човечки ресурси. Постојат повеќе видови планови: планови за понуда на човечки ресурси, организациони и структурни планови, планови за ангажирање на вработените, планови за обука и развој на менаџментот, планови за еволуција, планови за наградување, планови за односи спрема вработените и комуникациски планови.<sup>39</sup>

#### **2.1.3.1. Воспоставување повратни информации**

Организацијата мора да ги насочи своите активности и функции, во согласност со промените кои се случуваат во окружувањето. Тоа се однесува и на функцијата планирање на човечки ресурси. Плановите за човечки ресурси никогаш не можат да се сметаат за постојани и дефинитивни, туку мора да бидат соодветно и навремено ажурирани и постојано усогласени со потребите на организацијата. Освен предвидувањето колку вработени ќе и бидат потребни на организацијата во наредниот период, потребно е да се предвиди и колку е голема понудата на потенцијалните човечки ресурси.

---

<sup>39</sup> Torrington, D., Hall, L., Tazlor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, стр. 79- 80*  
Магистерски труд – Дејана Ускова



## 2.2. Регрутирање и фактори кои влијаат на привлекување на способни работници

Регрутирањето ги подразбира сите активности кои на кој било начин влијаат како на бројот и квалификациите на луѓето, кои се пријавуваат за слободно работно место, така и на веројатноста дека апликантите (пријавените) ќе прифатат работно место, секако под услов да ги исполнат бараните услови.

Во постапката за регрутирање, цел на менаџерот на човечки ресурси е да постои апсолутно усогласување помеѓу вештините кои ги поседуваат потенцијалните кандидати за работно место и вештините кои се потребни на организацијата во склад со нејзината визија, мисија и стратегија. Идејата со која се водат менаџерите на човечки ресурси во оваа фаза е дека или такви особини поединците веќе поседуваат, или врз основа на нивните проценки, поседуваат способност дека со тек на време ќе се обучат за нив.

Почетокот на процесот за регрутирање е двостран. Процесот на регрутирање започнува или со поединци кои ги имаат соодветните особини, вештини и знаења потребни за организацијата или со идентификувана празнина во знаењето, т.е. испразнето работно место.<sup>40</sup> Без разлика за кој од наведените ситуации станува збор, регрутирањето е начин да се привлечат работници на знаење.

За процесот на регрутирање да има успех, потребно е да се идентификуваат клучните вештини кои би можеле да бидат гаранција дека потенцијалниот кандидат ќе биде успешен работник на знаење. Тоа би биле следните вештини:<sup>41</sup>

- Специфични вештини и знаења за соодветната област,
- Посветеност на учењето и развојот (докажана посветеност на новите задачи и проекти; барање на нови искуства; посветеност кон интелектуалната љубопитност и желба да се разберат и разрешат

---

<sup>40</sup> Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice-Hall, стр. 18'22.

<sup>41</sup> Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice-Hall, стр.29-30.

прашањата и дилемите; учење на нови вештини и желба за нови информации),

- Постоене на кооперативен пристап – соработка и волја за делење на информации и знаења со другите, основа за успех на современите организации,
- Креативност – способност за поврзување на различни идеи и искуства,
- Способност за адаптирање на различностите на другите вработени во потенцијалното работно окружување.

### **Фактори кои влијаат на успешноста на регрутирањето**

Желба на секоја организација е со ефикасен систем на регрутирање да привлече голем број на квалификувани апликанти, т.е подносителите на пријави за работа, кои би биле потенцијални кандидати за одредено работно место. Меѓутоа дали таа желба ќе се реализира, зависи од низа околности кои значајно може да ги ограничат очекуваните резултати од регрутирањето:

1) Организациски имиџ е од голема важност за успех на процесот на регрутирање и континуирано привлекување и задржување на талентираниите и квалификувани кандидати. Добриот имиџ на организацијата, секако привлекува потенцијални кандидати. Од друга страна, организациите кои се во индустрија која е во фаза на опаѓање, кои пружаат услуги или производ кој е со слаб квалитет, кои имаат небезбедни услови за соработка, кои не водат сметка за интересите и потребите на вработените, ја намалуваат способноста на организацијата да ги привлече најквалитетните кандидати.

2) Атрактивност на работата: доколку позицијата, односно испразнетото работно место, е изразито тешко или неатрактивно, привлекувањето на голем број квалификувани апликанти е потешко за организацијата. Во такви видови работа спаѓаат работи чие извршување носи со себе извесен ризик или опасност, монотони работи, несигурни или малку платени работи.

3) Трошоци за регрутирање: начинот и изворот на регрутирање во голема мера ги одредуваат и трошоците кои организацијата ги предвидела да ги издвои

за оваа активност. Во согласност со тоа, организацијата ќе го одреди обемот и видот на метод кој ќе се користи во овој процес на регрутирање.

### **Извори на регрутирање**

Најчеста поделба на извори на регрутирање е на интерни и екстерни извори на регрутирање.

*Интерни извори на регрутирање* – при огласување на слободно работно место, секоја организација најпрво би требало да се сврти кон вработените на неопределено време или по некој друг основ ангажирани во организацијата, т.е. интерните извори на регрутирање. Податоци од евиденцијата за вработените кои се однесуваат на квалификациите на вработените, нивните способности, покажаните резултати во досегашното работење, очекувањата и стремежот за напредување во кариерата, се само некои од податоците кои на менаџерот, кој е задолжен за човечки ресурси, ќе му покажат кои вработени имаат предиспозиции за напредување на одредено работно место.

Добрата страна на овој вид на регрутирање е што потенцијалните кандидати за слободното работно место се веќе запознаени со организацијата и организационата култура бидејќи се нејзини членови.

Негативната страна на овој вид на регрутирање е што бројот на квалитетни и потенцијални кандидати е ограничен, како и намалување на бројот на нови идеи, нов начин на размислување и поразличен поглед во решавањето на проблемите, кое се добива со донесување на нови вработени во организацијата.

Постојат три основни форми на привлекување на потенцијални кандидати: избирање на кандидати внатре во организацијата, повторно вработување на кандидати кои порано работеле во организацијата и планирање сукцесија.<sup>42</sup>

1) При избирање на кандидат внатре во организацијата е многу важно слободното работно место да биде огласено на соодветен начин, јасен и видлив во организацијата. Тоа најчесто се прави на веб сајтот на фирмата, интерната мрежа на фирмата или огласните табли на компаниите, неделните или месечни

---

<sup>42</sup>Dessler, G. (2013) *Human resource management*, Pearson, стр. 147 -148.

весници на компаниите, или, посебно осмислена листа на слободни работни места која ќе биде издавана периодично, од страна на одделението за човечки ресурси. Информацијата за слободното работно место треба да содржи прецизен опис на работното место, потребни квалификации и барање за искуство за слободното работно место, со што вработените би биле во состојба да ги препознаат и преиспитаат своите способности и квалификации и навремено да конкурираат за одредено работно место.

2) Повторно вработување на кандидатите кои порано работеле во организацијата. Од една страна, се работи за вработени кои веќе се запознаени со компанијата и начинот на работа во неа. Од друга страна, вработен кој претходно работел во компанијата (потенцијален сегашен), а работодавачот му дозволил да си замине од компанијата, може да се врати, можеби и со негативен став. За да се намалат можностите за појава на непосакувани последици во вакви ситуации, неопходно е да се согледа периодот кој поранешниот вработен го поминал надвор од компанијата и да се дознае неговото вистинско чувство за враќањето во неа.

3) *Планирање сукцесија*. Пополнувањето на слободните работни места со интерни кандидати посебно е важно кога се во прашање позициите на топ менаџментот. Пополнувањето на овие позиции бара планирање на сукцесија – процес на систематско идентификување, проценка и развој на организациското лидерство со цел унапредување на перформансите. Работодавачите во поголем број на случаи, имаат формален план на сукцесија кој подразбира три чекори: идентификување на клучните потреби, развој на интерните кандидати и оценка и избор.

### ***Екстерни извори на регрутирање***

Овој вид на регрутирање е значајно поскап, неговите добри страни се можностите за нови идеи и ставови од нововработените, како и можностите за пронаоѓање на поголем број квалитетни и квалификувани кандидати и избор на најдобрите меѓу нив. Еден од начините за забрзување на протокот на нови,

потенцијални кандидати за склучување на работен однос во организацијата е и избор на вистинскиот начин, т.е. метод на регрутирање.

### **2.2.1. Користење на современи методи за регрутирање на вработените**

Најпознати методи на регрутирање се: огласување, препораки за вработените, регрутирање со помош на агенцијата за вработување, регрутирање преку колеџ и универзитет, саеми за вработување, регрутирање по пат на интернет итн.

#### **2.2.1.1. Огласување**

Огласувањето е најчесто користен извор на регрутирање и, секако прва асоцијација кога се зборува за пронаоѓање на кандидат за слободно работно место. Покрај основните правила форма и содржина на огласот, кои се однесуваат на тоа огласот да мора да биде впечатлив и поразличен од останатите и мора да ги содржи сите податоци кои се важни за потенцијалните кандидати за работното место (опис на работно место, потребни квалификации на кандидатот, бараното искуство, потребни вештини). Во зависност од работното место кое се огласува потребно е да се одбере и соодветниот медиум.

#### **2.2.1.2. Препораки за вработените**

Добри луѓе сакаат да работат со добри луѓе. Вредни работници гравитираат кон други вредни работници.<sup>43</sup> Оттука очекувано е по препорака на најдобрите вработени во организацијата да дојдат исти такви вработени и еден од најефикасните извори на регрутирање се препораките за вработените. Тие настануваат на молба на работодавачите кон вработените во организацијата да може да предложат поединци кои по нивно мислење ги поседуваат карактеристиките кои се потребни за успешно извршување на испразнетото работно место.

---

<sup>43</sup> Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, стр. 12.

Препораките од вработените се однесуваат, не само на кругот на нивните пријатели и познаници, туку и на деловна мрежа и соработка и деловни партнери со кои соработуваат. Многу студии потврдуваат дека препораките од веќе вработените службеници, најчесто доведуваат до вработување на најдобрите кандидати.<sup>44</sup>

Причините се следни: вработените службеници веќе имале прилика да се запознаат со кандидатите и неговиот начин на работа, понатаму, вработените веќе го познаваат начинот на работа во организацијата и точно знаат што и е потребно на организацијата и кои вредности и квалификации ги бара. Веќе вработен службеник нема да го доведе во прашање својот углед во организацијата со препорака за кандидат кој не може да одговори на барањата на работата.

### **2.2.1.3. Агенција за вработување**

Агенцијата за вработување се обраќа на повеќе организации кога бара кандидат за испразнетото работно место. Врз основа на јасно прецизирано барање на организацијата и база на податоци за потенцијалните кандидати, агенциите за вработување се во можност за релативно кратко време на заинтересираната фирма да и понудат листа на потенцијални кандидати. Со тоа се скратува времето на фирмата би и било потребно да се огласи и да ги регрутира потенцијалните кандидати. Ваквите агенции преземаат и други активности кои се поврзани со менаџментот на човечки ресурси, како што се составување опис на работа и спецификација на работата, помош околу процесот на селекција на кандидати, изработка на програма за обука и усовршување на вработените и сл.

### **2.2.1.4. Колеџи и универзитети**

За многу фирми, колеџите и универзитетите се главен извор на регрутирање за идните работници и експерти. Основните критериуми по кои се

---

<sup>44</sup> Robbins, S. P., Coulter, M. (2011) *Menadžment, Data Status*, str. 287.

води фирмата во избор на колеџот од кој ќе се регрутираат потенцијалните кандидати за работа се квалитет и стручната наставна програма на факултетот, како и покажаниот успех на студентот во текот на студирањето.

Покрај неопходноста за проверка на знаењата и способностите на потенцијалните кандидати, потребно е и студентите да се заинтересираат за работа во фирмата. Негативната страна на овој вид на регрутирање е што може да биде многу скап, посебно ако се вклучува и обврската за стипендирање на студентот за време на студиите. Исто така, често се случува дипломираните студенти после неколку години да ја напуштат организацијата.

За овој вид на регрутирање многу се важни центрите за кариера или центри за дипломирани студенти, при самите универзитети, кои можат да дадат многу важни информации за ангажирање на потенцијалните кандидати.

#### **2.2.1.5. Саеми за вработување**

Сè поголема примена во праксата во современите организации имаат саеми за вработување. Ова метода не е многу скапа, и се состои од организирање на настани на кои организацијата има можност да ги покаже своите визији, деловни цели и вредности, со што се труди да привлече повеќе квалитетни кандидати. Оваа метода е добар начин за изградување на организациски бренд, кој често вклучува активно учество на своите вработени. Основна цел на саеми за вработување е организацијата да воспостави контакт со перспективни потенцијални кандидати кои се заинтересирани за работа во организацијата. Во поново време, во развиените земји, се појавуваат виртуелните саеми, како модификација на саеми за вработување.

#### **2.2.1.6. Регрутирање по пат на интернет**

Регрутирање по пат на интернет е многу популарен начин на регрутирање. За некои организации објавувањето на листа со испразнети работни места на својот сајт е и единствен начин на регрутирање кој го користат.

Позитивната страна на овој вид регрутирање се ниските трошоци и можноста за регрутирање на голем број на кандидати, трајноста на интернет огласот (за разлика од оглас во весниците кој е поврзан со одреден рок) и брза процедура за прием на пријавените потенцијални кандидати.

Негативната страна е доведување во прашање квалитетот на потенцијалните кандидати, со обзир на фактот дека едноставноста на пријавување на ваков вид на оглас овозможува тоа да го направат и оние кои ги немаат потребните квалификации за слободното работно место или дури не се ни заинтересирани за вработување.

### **2.3. Процес на селекција на пријавените кандидати**

Под селекција подразбираме избор на личност која најдобро ќе одговара за слободното работно место. Тоа значи дека во процесот на селекција преку различни начини на избор се идентификуваат оние кандидати кои ги поседуваат најдобрите квалификации за извршување на одредена работа.

Важноста на процесот на селекција е повеќекратен. Најпрво е цената за постапката на селекција. Просечните трошоци за вработување, во кои ги вбројуваме регрутирањето, селекцијата и обуката за примените кандидати, се движат од неколку илјади за просечен службеник, до неколку десетици илјади евра за менаџери на највисоки нивоа. Ако се додадат на овие податоци и фактот за последиците од погрешно примен кандидат, во смисла несоодветно извршување на работата и последиците кои може да произлезат од тоа.

Како неопходно за спроведување на успешна селекција се нагласува изборот на вистинските луѓе во успешните компании, е ставање акцент на карактерните особини, пред одредено образование, стекнати вештини или работно искуство. Секако дека и знаењето и вештините не се неважни, но тие можат да се научат или стекнат, додека, карактер, наука, работна етика,



интелигенција, посветеност кон извршување на обврските и систем на вредности претставуваат вродени димензии на нечија личност.<sup>45</sup>

### **Стандарди на селекција**

Успешно извршена селекција подразбира примен кандидат кој ефикасно и ефективно ќе ги извршува работните задачи во согласност со критериумите и правилата кои ги поставува самата организација.

Во процесот на селекција се можни четири исходи. Успешен исход е во два случаја: ако во работен однос се вработи кандидат кој успешно ја извршува работата и ако се одбие кандидат за кој ќе се докаже дека не би ја извршувал работата на соодветен начин.

Погрешен исход е ако се одбие вистинскиот кандидат, кој добро би ја извршувал работата или се вработи погрешен кандидат кој лошо би ја извршувал работата.

За да се избегнат погрешни исходи во процесот на селекција, основно правило е селекцијата да исполнува два критериума: валидност и сигурност.

- *Валидност*, во начинот на селекција подразбира дека постои соодветен однос помеѓу одреден, релевантен критериум и начин на кој се врши изборот. Ако го примениме поимот валидност на тест како начин на селекција, тогаш би се подразбирало „одговор на прашање дали тестот го мери она што би требало да се мери“.<sup>46</sup> Тоа всушност значи дека тестот е валиден, ако се докаже дека постои поврзаност на тестот со природата на работа, т.е. дека кандидатите со подобри резултати на тестот поуспешно ја извршуваат работата од кандидатите кои на тестот имаат полоши резултати.

- *Сигурност* во начинот на селекција значи дека е доследен, постојан, т.е. конзистентен. Тоа би значело дека резултатите кои кандидатот ги покажал на тестирањето треба да бидат доследни и постојани при повторено тестирање, под услов да се тестираат истите особини и да се користат исти или слични тестови.

---

<sup>45</sup> Kolins, Dž. (2008) *Kako stići od dobrog do sjajnog, Algoritam, Beograd, cmp. 63.*

<sup>46</sup> Dessler, G. (2007) *Osnovni menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, cmp. 114.*

### **Процес на селекција**

Процесот на селекција се состои од осум чекори: <sup>47</sup> 1) почетна проверка, 2) Пополнување на формулар за аплицирање, 3) тестирање, 4) интервјуирање на кандидатите, 5) прелиминарна понуда за работа, 6) проверка на биографските податоци, 7) лекарски или физички преглед и 8) понуда за работа.

1) *Почетната проверка* е првиот чекор во селекцијата претставува почетната проверка на потенцијалните кандидати. Во оваа фаза се врши прв круг на елиминирање на кандидатите врз основа на опис и спецификација на работата. Можно е во оваа фаза да се покаже дека кандидатот нема доволно искуство или соодветно образование кое е потребно за извршување на работата на испразнетото работно место.

2) *Пополнувањето на формуларот за аплицирање* следи после почетната проверка од кандидатот може да биде побарано да потполни формулар кој го составува самата организација. Во некои случаи, формуларот е многу краток и бара да се пополнат само основните податоци за кандидатите – име и презиме на апликантот, адреса и број на телефон. Овој формулар мора да биде своерачно потпишан, со што апликантот одговара за вистинитоста на податоците кои ги има наведено во формуларот.

3) *Тестирањето* е метод кој дава корисни информации кои се неопходни за предвидување на успешноста на кандидатот во извршување на работата, Работодавачите го прифатија тестот, како начин за подобрување на процесот на селекција.

4) *Интервјуирање на кандидатите* – апликантите кои ги имаат поминато почетната проверка, пополнување на формулар за аплицирање и тестирање, најчесто пристапуваат кон интервјуирање. Кандидатот може да биде интервјуиран од страна на менаџер за човечки ресурси, лински менаџер, менаџер на повисоко ниво, па дури и од иден колега од организацијата. Цел на интервјуто е да се откријат оние области и потенцијални вештини на кандидатот кои не било можно да се откријат со тестирањето или со формуларот за аплицирање, пр. мотивација,

---

<sup>47</sup> Šire, DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Manegement, John Wilez & Sons, Inc., cmp. 156-170*  
Магистерски труд – Дејана Ускова

вредности, способност за работа под притисок, ставови, способност на кандидатот да се прилагоди на организациската култура.

5) *Прелиминарна понуда за работа* – наведената понуда најчесто ја упатува менаџерот на човечки ресурси. Пораката од оваа понуда е доколку сите останати фази во селективниот процес се во ред, оваа понуда ќе премине во конечна понуда.

6) *Проверка на биографските податоци* – ова фаза има за цел да верификува и потврди дека податоците кои се наведени во пријавата се точни и валидни.

7) *Лекарски или физички преглед* – оваа фаза на селекцијата е предвидена за да се утврди дали физичката состојба на кандидатот одговара со барањата на одредената работа или се користи главно за физичките работи.

8) *Понуда за работа* – кандидатите кои ќе ги поминат сите наведени фази на селекцијата се сметаат за квалификувани да добијат понуда за работа. Конечната одлука за понуда за работа треба да ја донесе менаџерот на одделот во кој се наоѓа испразнетото работно место.

### **2.3.1. Користење на методи за селекција на пријавените кандидати**

Како најчести методи кои се користат во селекцијата се: формулари, тестови, интервјуа, проверка на биографијата, препораки и физички преглед.

- *Формулари (пријави)* – од апликантот се бара да се пополни формулар со основните податоци за себе – име и презиме, дата на раѓање, адреса, телефонски број, податоци за образованието, работно искуство и работни вештини. Добра страна на формуларот е што на едно место може да се најдат основни податоци за кандидатот и што секоја фирма може да ја искористи можноста во формуларот да бара посебно наведување на оние податоци кои се релевантни за извршување на работата.

- *Тестови* – најчести тестови кои се користат во процесот на селекција се тестовите на способност и интелигенција, тестови за физичката способност, тестови за личноста, симулациски тестови за работа и онлајн тестови. Со

користењето на овие тестови е потребно да се намали веројатноста за донесување на погрешни одлуки во изборот на кандидат. За разлика од *тестовите за интелигенција* кои најчесто мерат различни аспекти на интелигенција (нумеричка способност, памтење, способност за изразување и сл.) и *тестовите за физичка способност*, кои ги мерат физичките можности на кандидатите (брзина на реагирање, сила, издржливост и сл), *тестовите за личноста* ги одредуваат главните карактеристики на личноста која е кандидат (мотивација, ставови, темперамент). Индустриски психолози често проучуваат „големи пет“ димензии на личноста кога е во прашање тестирањето на човечките ресурси: екстровертност, емоционална стабилност, срдечност, конверзација и отвореност кон нови искуства.<sup>48</sup>

*Симулациски тестови* за извршување на работата е всушност вистинско извршување на работата во услови во кои таа работа вистински се извршува во праксата.

*Онлајн тестови* се користат сè повеќе поради заштеда на времето и поради глобалната соработка на современите организации. Интернетот денес е незибежен, дури и во селекцијата и тестирањето на потенцијалните кандидати. Тестирањето со помош на интернетот се состои од тоа кандидатот после пријавата да пристапи кон решавање на тестови кои најчесто се состојат од избор на понудени одговори.

- *Интервју* – под интервју подразбираме устен разговор помеѓу испитаниците и испитувачите кои имаат за цел да добијат одредени информации за испитаниците врз основа на нивните одговори на поставените прашања. Постојат три основи по кои може да се поделат интервјуата:

- 1) Во зависност од тоа дали интервјуто се изведува по однапред припремен образец или прашањата се поставуваат по желба на испитувачот се разликува структурирано и неструктурирано интервју. Во првиот вид на интервју, испитувачот не само што има подготвени прашања за кандидатот, туку, најчесто и листа на посакувани одговори од кандидатот. Кога работодавачот сака испитаниците да

---

<sup>48</sup> Десслер, Г. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, стр. 119.*

имаат стандарден сет на прашања, тогаш испитувачот доследно се придржува кон редоследот и содржината на прашањата. Кај неструктурираното интервјуа, всушност станува збор за поширок организиран разговор, каде не постојат однапред подготвени прашања. Поголема предност се дава на структурираните интервјуа. Кај овој начин на интервјуирање на сите испитаници им се поставуваат истите прашања, со што се постигнува нивна сигурност и валидност, се овозможува доследност кај сите кандидати, се инсистира на поврзаност со релевантниот бизнис и намалување на субјективноста во проценување на резултатите.<sup>49</sup>

2) Во зависност од тоа од кој вид на прашања се состои интервјуто, дали прашањата се поставуваат така што кандидатот ќе треба да ја процени зададената ситуација и да го дефинира своето однесување во таа ситуација или кандидатот треба да одговори на прашањето како функционираше во некои минати ситуации, разликуваме ситуациско и бихејвиорално интервју.

3) Според тоа како е организирано интервјуто, постои поделба на интервјуата на: еден на еден (помеѓу самиот кандидат и испитувачот), интерактивно интервју (неколку луѓе еден по друг испрашуваат кандидати) и панел – интервју (истовремено повеќе испитувачи испитуваат кандидати). Постојат и телефонски интервјуа со кандидатот. Новите истражувања покажуваат дека, благодарееќи на посебното внимание кое им се посветува на планирањето и изведувањето на интервјуата, валидноста на интервјуто е поголема, отколку во претходниот период. Како највалидни за предвидување на работниот учинок на кандидатот се структурираното ситуациско интервју кое се спроведува по системот еден на еден.

4) *Проверка на биографија и препорака* – биографските податоци кои е неопходно да се проверат кај потенцијалните кандидати за работа се однесуваат на образование (дата, место и време на стекнување на дипломата), лични податоци (дата на раѓање), исполнување на законските услови за склучување на работен однос и кривична евиденција во локалните судови. Наведените податоци

---

<sup>49</sup> Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, стр. 19.

може да се проверат со контактирање на надлежните служби (образовната институција која е наведена како установа за стекнување на дипломата на кандидатот, општина или судови), претходните работодавачи на кандидатот или користење на одредени бази на податоци. Провеката на препораките се извршува преку контактирање на претходните работодавачи на потенцијалниот кандидат за работа.

5) *Физички преглед* –лекарскиот преглед како исклучителен критериум на селекција се користи само за мал број на работни места и тоа за оние за кои е потребно поголема физичка сила.

## **2.4. Користење на современи методи за обука и развој на човечки ресурси во глобалниот свет на живеење**

### **2.4.1. Социјализација, ориентација и обука на вработените**

Социјализацијата, ориентацијата и обуката и развојот на вработените, се активности кои се неопходни за новите вработени да се адаптираат и прилагодат на организацијата и во најкраток рок своите способности и вештини да почнат да ги применуваат на најпродуктивен начин.

Истражувањата покажуваат дека најголем број откажи од работното место се даваат во првиот месец од новата работа. Непозната средина, нови колеги, непознати начини на соработка, се некои од причините од кои новото работно место се доживува како непознато. Колку што е поуспешен процесот на социјализација, толку е поголема и веројатноста дека работникот во најкраток временски период ќе може да се прилагоди на условите на работа и ќе започне да работи на ефективен и ефикасен начин. Под социјализација се подразбира процес во кој ново вработените се прилагодуваат и адаптираат на работната средина и деловните правила на целата организација. Од една страна се разликува запознавање со самата работа која треба да ја извршува, со работните задачи кои припаѓаат во описот на неговото работно место, со колегите со кои ќе работи, а од друга страна, запознавање со работењето на целата организација, производите и услугите кои организацијата ги изведува, вредностите и ставовите

на нејзината организациона култура, историјата на организацијата, правилата на работење, бенефициите и обврските на вработените. За процесот на социјализација е задолжено одделението за човечки ресурси и одделението во кое ново вработениот го склучил работниот однос.

Истражувањата покажуваат дека нововработените во првите триесет дена одлучуваат дали се чувствуваат добредојдени во организацијата и дали ќе останат во неа.<sup>50</sup> Во таа смисла, многу е важно процесот на социјализација да е внимателно испланиран и спроведен. Овој процес има три фази:<sup>51</sup> фаза пред доаѓање на вработениот во организацијата, средба, т.е. доаѓање на нововработениот и метаморфоза.

- *Првата фаза* е свртена кон знаењето и искуството кое вработениот го стекнал пред доаѓањето во организацијата. Во оваа фаза се нагласува врската помеѓу доаѓањето на новиот член во организацијата со сетот на организациски вредности, ставови, култура и очекувања. Овде постои претпоставка дека постои одредено знаење од општ карактер, пред сè за значењето на соработката воопшто, развој на кариерата, како и ставовите кои би требало да ја водат успешната адаптација во организацијата, кои нововработениот ги стекнал, во текот на образованието.

- Во *втората фаза* нововработениот се соочува со она што го очекувал од вработувањето и со реалноста. Во ова фаза можно е контраст помеѓу очекувањата кои се во врска со работата, колегите, работното окружување и она што е во реалноста. Доколку разликите не се големи, можно е да се ускладат со организационите вредности и организационата култура. Овде голема улога има и процесот на социјализација.

- Во *третата фаза*, нововработениот мора да ги реши сите проблеми кои ги забележал во претходната фаза. Тоа, понекогаш, бара промена на самиот вработен, па оттука ова фаза се нарекува метаморфоза. Метаморфозата, а со тоа и социјализацијата, е комплетна кога вработениот ќе започне да се чувствува

---

<sup>50</sup> Armstrong, S., Mitchell, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any manager or HR professional*, Career Press, 47.

<sup>51</sup> DeCenyo, D.A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., стр. 185-186

удобно во организацијата и во своите работни тимови – ќе ги разбере организационите норми на однесување, ќе се чувствува прифатено од своите колеги, ќе ги запознае праксата и процедурите, ќе го дознае начинот на евалуација на својата работа.

Доколку менаџментот на човечки ресурси го познава значењето на социјализацијата, ќе биде во можност во вистинско време да развие соодветни програми кои ќе овозможат вработените да се прилагодат на организацијата.

### **Ориентација**

*Ориентацијата* на нововработениот подразбира конкретни и однапред одредени активности кои вклучуваат запознавање на новиот член на организацијата со организацијата и со останатите вработени. Процесот на ориентација опфаќа запознавање на нововработениот со организационите цели, историја, филозофија, процедура, правила, политиката на менаџментот на човечки ресурси кој се однесува на работното време, плаќање, бенефиции итн.

Организациите се определуваат за различни начини на ориентација. Некои ќе се одлучат за исклучително формални програми за ориентација кои опфаќаат обиколка на фирмата и запознавање со организацијата, како и обезбедување на сите посебни потребни информации, за точно одредени лица. Овој тип на социјализација главно се користи од страна на големите фирми. На помалите фирми повеќе им одговара неформалниот вид на ориентација кој се препушта на веќе вработените членови во фирмата кои својот нов колега го запознаваат со работата, соработниците на работата, просторот во фирмата итн. Постојат и организации кои процесот на ориентација го поедноставуваат со делење на брошури во кои се наведени насоки за условите на работа, политиката, бенефициите, правилата и очекувањата од вработените. Суштината на добро спроведениот процес на ориентација е запознавање на вработениот со организационата култура – системот на заеднички вредности и ставовите на членовите на организацијата.

Многу важна улога во процесот на ориентација имаат претставниците на топ менаџментот кои треба да им посакаат добредојде на новите членови и да го



пофалат нивниот избор да работат баш таму, во таа организација. На тој начин, зборувајќи им на за начинот на живот и работа во организацијата, може да ги инспирираат нововработените и да покажат дека на компанијата навистина се грижи за своите вработени. Клучна улога во ориентацијата на вработените сепак имаат менаџерите на човечки ресурси и вработените во одделението за човечки ресурси. Нивната улога е да го следат процесот на ориентација и на нововработените да им ги пружат сите потребни информации, од тоа како изгледа и каде се наоѓа неговото работно место, кој му се претпоставени, па до тоа какви се бенефиции има на работата или кои се важни податоци во врска со здравственото осигурување.

### **Обука на вработените**

Една фирма вреди толку колку знаењето кое го поседуваат нејзините вработени, а интелектуалниот капитал на една фирма претставува нејзин *IQ* – коефициент на интелигенција. Затоа, денес, фирмите сè повеќе внимание посветуваат на обуката и учењето на своите вработени. Од друга страна, самите вработени имаат потреба, а и барање за постојано учење, обука и усовршување со што би ги стекнале вештините и знаењата кои ќе ги припремат за нови работни задачи и предизвици.

Организациите мора да воспостават програми за постојано усовршување и обука на своите вработени со што би ја одржале својата конкурентска предност базирана на знаење. Не е доволно само да се вработат најдобро обучените работници и да се очекува дека нивните вештини и способности ќе останат актуелни сè додека се вработени. Наместо тоа, обука и развој треба да се изведува на сите нивоа во организацијата.<sup>52</sup> Конкурентската предност на организацијата се заснова на способностите на нејзините вработени, работници на знаење и степенот на нивниот придонес во вкупниот резултат во организацијата, се клучен успех. За работниците на знаење, учењето и работата

---

<sup>52</sup> Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B, (2007) *Strategijski menadžment, Data status, Beograd, cmp.* 131.

се блиско поврзани.<sup>53</sup> Соодветниот пристап на организацијата кон обуката и усовршувањето на вработените, како и систематскиот пристап на нивниот професионален развој, се смета за вистински деловен предизвик. Учењето и професионалниот развој кој е релевантен за работниците на знаење се смета за составен дел на нивните секојдневни активности. Клучна е улогата на менаџерите на човечки ресурси која ја имаат во развојот и усовршувањето на работниците, заедно со топ менаџментот, треба пред сè, при спроведување на програмата за обука и усовршување, да се придржуваат кон следните насоки:<sup>54</sup>

- Развивање на способностите на менаџерот да поддржува иновации и креативност.
- Желба дека вработените имаат вештини за управување со нивното учење и развој.
- Тренинзи за стекнување вештини кои се потребни за ефикасно користење на информациите, генерирање на нови идеи и комуникациски вештини.
- Градење на вештини за тимска работа и кооперативни модели за работна средина.
- Развој на ефективни континуирани програми за професионален развој.

Програмата за обука и развој на вработените опфаќа неколку фази:<sup>55</sup>

1) анализирање на организациската потреба за обука, 2) дизајнирање програма за обука, 3) имплементација на програмата за обука, и 4) евалуација на резултатите од програмата за обука.

*Анализата за потребите за обука внатре во организацијата*, се разликува во случај да се работи за потребата за обука на нови или потребата за обука на вработени кои веќе работат во организацијата. Во првиот случај е важно да се одреди кои се барањата на самата работа, тие се делат на мали задачи за кои потоа се обучуваат новите вработени. Во случај на обука на веќе вработени

<sup>53</sup> Whicker, L.M., Andrews, K.M (2004) *HMR in the Knowledge Economy> Realising the Potential*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42, 2, стр. 155-165., достапно на [www.knowable](http://www.knowable).

<sup>54</sup> Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management ant the Role of hR*, Prentice-Hall, стр. 59.

<sup>55</sup> Адаптирано според, Dessler, G. (2013) *Human resource management*, Pearson, стр. 247

кои се извршен период во организацијата, ситуацијата е посложена. Во овој случај треба да се решат и некои додатни прашања, т.е. треба да се одлучи дали обуката е решение за одредени проблеми. Пример за ова ситуација е решавање на ситуацијата на пад на перформансите или поради нејасни стандарди кои може да се решат од програмата за обука или поради недоволна мотивација на вработените.

*Дизајнирање на програмата за обука* – ова фаза опфаќа формулирање на цели за обуката, утврдување на буџетот и утврдување на одредени методи и техника за обуката. Под цели на обуката се подразбира опис на сè она што учесникот во обуката ќе биде во можност да го оствари после завршената програма за обука. За работодавачот, е многу важно да се запознае и да се одобри буџетот предвиден за обука на програмата. Од друга страна, буџетот во голема мера ќе го услови дизајнирањето на самата програма за обука, под кој се подразбира одредување на содржината на програмата за обука, но и методите и техниките на самата обука. За да бидат формулирани целите на јасен и недвосмислен начин, потребно е следново:<sup>56</sup>

- целите треба да се изразат во пишана форма,
- целите треба да бидат јасни и мерливи,
- потребно е да се идентификува како вработените ќе покажат: 1. дека ги сватиле презентираниите цели и 2. дека ги стекнале посакуваните вештини или знаења,
- потребно е да се дефинираат и точно да се прецизираат саканите резултати или однесување кое ќе произлезе од програмата за обука.

*Имплементација на програмата за обука.* По утврдувањето на потребите за обука кои организацијата ги има, во конкретни случаи и цели, чие исполнување се очекува од соодветната програма, се пристапува кон дизајнираната програма за обука. Ова фаза подразбира спроведување на тренинг и обука и тоа во онаа форма и оние методи кои одговараат на ситуацијата во организацијата.

---

<sup>56</sup> Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, стр. 43.

*Евалуација на резултатите од програмата за обука.* Во фазата процена на резултатите од одбуката потребно е да се разгледат две основни прашања. Прво, на кој начин е потребно да се спроведе проценка и, друго, кој ефект од обуката треба да се измери.<sup>57</sup> Најдобра метода во проценка на програмата за обука, а како одговор на првото прашање е контролираното експериментирање. Ова метода подразбира пратење на резултатите од работата во две групи на вработени, од кои едната ја поминала програмата за обука, и потоа, тие резултати да се доведат во врска со програмата за обука. Како одговор на второто прашање, постојат четири основни категории на резултати од обуката кои можат да се измерат, односно четири нивоа на кои се врши евалуација на програмата за обука:

- Прво ниво на евалуација – реакција: ова ниво подразбира проценка на реакцијата на учесниците на обуката на самата обука.
- Второ ниво на евалуација – учење: во ова ниво на евалуација се поставува прашањето дали учесниците на програмата ги стекнале саканите вештини, знаења или ставови.
- Трето ниво на евалуација – трансфер: ова ниво го мери трансферот кој се појавува во однесувањето на учесникот во текот на програмата.
- Четврто ниво на евалуација – резултати: ова ниво го мери успехот на програмата за обука во термините кои менаџерите и работодавачите ги разбираат: порастна продуктивноста, унапредување на квалитетот, намалување на трошоците, зголемување на продажбата.

Од наведеното се заклучува дека, всушност, постојат два вида на евалуација на програмата за обука.<sup>58</sup> Првиот вид на евалуација е насочен кон унапредување на самиот процес на обука, т.е проверка на организираноста на програмата за обука и задоволството на учесниците. Благодарейќи на наведената евалуација, се добиваат информации кои се потребни за да се унапредат програмите за обука.

---

<sup>57</sup> Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, cmp.* 171.

<sup>58</sup> Bogičević Milikić, B. (2017) *Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, cmp.* 242

Другиот вид на евалуација го утврдува степенот на промена во однесувањето на вработените како резултат на спроведената обука.

#### **2.4.2. Управување со програмите за внесување на промени во организациите**

Брзината на промена на конкурентните пазари и брзината на технолошките промени, се главни фактори кои влијаат на преминот од персонален кон менаџмент на човечки ресурси. Исто така видливи се и постојаните промени на работните стратегии, техниките на менаџментот, инертен организациски развој, промени во законодавството итн. Само образовани, вработени кои постојано учат и се развиваат, можат да одговорат на барањата на променливата работна средина. Всушност, императив на современите организации се континуирана промена и прифаќање, на веќе, споменатиот, концепт на организациско учење. Овој концепт води до континуиран процес на организациска трансформација, чија крајна точка не може да биде испланирана со сигурност. Кумулативното учење на поединецот во организацијата води, со тек на времето, до фундаментални промени, цели, норми и оперативни процедури, не само како реакција на надворешните притисоци, туку базирани на порастот на животното знаење на луѓето кои ја сочинуваат организацијата.

Промените никогаш не се едноставни, а нивната сложеност понатаму, постојано го усложнува присутниот отпор кон промените. Всушност, рационално е луѓето да се противат на промените, доколку не управуваат со нив. Промените може да влијаат на нивните рутини и методи во извршување на работата, условите на вработување и начинот на воспоставување на правила на соработка на работните групи и тимови. Овде е и стравот за вработување и заработка кој е под закана и притисок од промените. Луѓето се грижат дали нивните вештини ќе бидат потребни, како и дали ќе успеат да ги совладаат новите вештини кои се бараат. Всушност, постојат два вида на реакција на промените на вработените. Првиот вид е набљудување на промената како предизвик. Во овој случај вработените позитивно реагираат на промените, им се радуваат, секоја промена ја гледаат како нова можност и корист за себе и развој на својата кариера. Од

друга страна се вработените кои промените не ги гледаат како предизвик, туку како закана.

Поради различните реакции на промени на вработените, управувањето со човечките ресурси, обуката и развојот на вработените, е од пресудно значење за управувањето со промените во организацијата. Континуираното образование и усовршување може да биде еден од начините преку кој вработените ќе се прилагодат на промените и тие ќе бидат основа на задоволството во нивниот живот и професионална кариера. Основна задача на менаџерот за човечки ресурси, е да ги запознае своите вработени со промените и да обезбеди нивна посветеност кон промените во текот на нивната имплементација, а и после неа.

Најпознат модел за организациски промени, кој се користи од менаџментот на човечки ресурси, е моделот чиј автор е *Kurt Lewin*, кој претставува процес кој се состои од три фази:<sup>59</sup>

- *Одмрзнување на моменталната состојба*, која создава кај вработените чувство на незадоволство со веќе постоечката состојба и креирање на клима која смета дека промените се неопходни. Во оваа фаза неопходно е запознавање со постоечката организациска култура.
- *Промена во нова, посакувана ситуација*, кога, одредена промена се имплементира како предизвик во постојната организациска култура.
- *Замрзнување на новата ситуација*, каде во оваа фаза сите елементи на промена треба да се прифатат од страна на поголемиот дел на вработените и да станат нивно секојдневно однесување и размислување.

Менаџерите на човечки ресурси, во таа смисла треба да бидат вклучени од почетните фази на воведување на промени во организацијата. Посебно е значајно нивното ангажирање во следните области:<sup>60</sup>

- Советување на линиските менаџери и менаџерите на повисоки организациски нивоа во врска со вештините кои се достапни во самата

---

<sup>59</sup>Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute od Personnel and Development London, cmp. 68*

<sup>60</sup>Henderson, I. (2011) *Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute od Personnel and Development London, cmp. 68*

организација – идентификување на евентуална празнина во вештините, потреба за тренинг и обука, нови работни практики итн.

- Преговарање со претставниците на вработените,
- Разбирање на загриженоста на вработените и прифаќање на проблемите,
- Комуницирање со група на вработени и
- Помагање на вработените да излезат на крај со промените.

## **2.5. Развој на кариерата на вработените**

Под управување со кариера се подразбираат сите активности кои ги преземаат самите вработените, но и организацијата во која работат, со цел да станат свесни пред се на своите способности, вештини и знаења, а потоа да ги усовршат и искористат во насока на насочување на нивната кариера и напредок во неа.

Управувањето со кариерата треба да се надгледува како напредок во кариерата на поединецот внатре во организацијата, од една страна, и ускладување на напредокот во кариерата на вработените внатре во организацијата со целите и плановите на организацијата, од друга страна. Фактот дека напредувањето во кариерата е еден од најважните мотивациски фактори кои се користат, ја нагласува важноста на овој феномен за современата организација.

Од современиот работодавач се очекува да создаде во организацијата атмосфера која ќе го негува и поддржи секое унапредување и развој на своите вработени. Можностите кои ги нуди современата пракса во тој правец се големи.

Привлечните и инспиративни работни места, процена и ускладување со индивидуалните карактеристики и способности на вработените со работните задачи, периодично преместување на вработените од едно на друго работно место, менторство од искусните работници и стручњаци, се само некои од можните чекори во правец на унапредување на кариерата на вработените.

Улогата на вработениот во управувањето со кариерата започнува со изборот на професијата, т.е. кариерата. По наоѓањето на работата, вработениот

треба да си постави прашање колку е успешен во својата кариера и во склад со одговорот да преземе соодветни активности. Дали ќе го промени своето работно место или својата работа ќе ја осмисли на начин кој му дава поголема афирмација и напредок, се само некои од правците кои се пред него.

### **Традиционална VS современа кариера**

За разлика од традиционалната кариера која изборот на професионална кариера од страна на поединецот се објаснува со барањето: „да знаеш како“ т.е. да ги има соодветните вештини и знаења за давање на услуги или производство, денес, покрај „да знаеш како“, вработените мора да „знаат зошто“, т.е. мора да ја сфатат организационата култура на компанијата со што ќе можат да ги применат знаењата и вештините кои ќе придонесат соработка и „да се знае кој“, т.е. да се развијат односи од различни видови и во различни насоки, со што ќе се придонесе до успех во организацијата.

Традиционалната кариера се објаснува како степени (нивоа) на уредена и линеарна хиерархија, повисоките нивоа во хиерархијата се поврзани со зголемување на власта, одговорностите, но и компензацијата и бенефициите. Современата кариера се објаснува по образец на спирала – кариерата се менува често врз основа на промена во личните интереси, способности и вредности, но и промената во работната средина. Тоа подразбира, всушност, движење низ различни специјализации или дисциплини. Целта на вака поставениот, современ модел на кариера, е психолошки успех – чувство на гордост и напредок кој произлегува од постигнување на животните цели кои не се ограничени на претходно предвидените достигнувања на работата.

За да може поединецот денес да одговори на барањата кои пред него ги поставува современата кариера, треба да почне да ги развива личните способности. Во таа смисла од големо значење е т.н. **GROW** – модел.<sup>61</sup> Секој поединец треба да знае која му е личната цел за развој (**Goal**), каква е моменталната ситуација, реалноста во која се наоѓа (**Reality**), кои се можните

---

<sup>61</sup> Dražeta. I., (2010) *Rayvoj ličnih sposobnosti u srednjim školama, zbornik radova sa naučnog skupa "Kako unaprediti upravljanje u srednoškolskim obrazovnim institucijama"*, Univerzitet Singunum, Beograd, 119 ' 133.



решенија за остварување на целите (**O**tions) и волја (**W**ill) која овозможува проценка на решенијата и преземање на лична одговорност посветувајќи се кон остварување на целта.

Основни фази во управувањето со кариерата кои организациите редовно ги применуваат во системот на планирање и развој на своите вработени се:<sup>62</sup> самооценување, повратна информација за успешноста, поставување на цели и планирање на акција.

### 2.5.1. Самооценување

Самооценувањето им помага на вработените да ги одредат своите интереси, вредности, способности и тенденции во однесувањето. Ова фаза често подразбира и користење на психолошки тестови кои ќе му помогнат на вработениот да препознае некои свои професионални и работни интереси и вредности, но и да му овозможи да се позиционира во својата кариера, да ги препознае идните планови и да му одговори на прашањето како неговата кариера се усогласува со неговата сегашна ситуација и расположливи потенцијали. Во некои организации во оваа фаза, како помош на вработените, се вклучуваат советници, психолози и вработени од одделението за човечки ресурси.

За да можат вработените успешно да го спроведат самооценувањето, потребно е да ги знае своите работни интереси, да ги одреди своите работни вредности и да ги процени своите вештини. Посебен алат кој може да се користи за оваа цел е лична *SWOT* анализа која на поединецот му овозможува да ги преиспита своите јаки и слаби страни, но и можности и опасности кои се наоѓаат во неговата средина, а се од голема важност за развојот на неговата кариера.

Истражувањата на авторите *Waldroop u Butler*<sup>63</sup> откриваат дека луѓето може да имаат осум главни работни интереси. Главните работни интереси на

---

<sup>62</sup>Noe, R. A, Hollenback, J. R., Gerhart, B., Wright, P.M (2006) *Menadžment ljudskih potencijala: Postiyanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, стр. 338

<sup>63</sup>Waldroop, J., Butler, T. (2008) *oblikujte svoju karijeru*, Harvard Bussiness Press, превод од англиски, Data status, Beograd, стр. 22- 40.

луѓето остануваат непроменети во текот на животот, па затоа претставуваат одлична основа за градење на кариера.

Колку што е важно вработените да ги разберат своите главни работни интереси врз основа на кои ќе ја гради или надоградува својата кариера, исто така е многу важно вработениот да ги препознае своите работни вредности. Под работни вредности се подразбираат вредности кои ги придава на различни награди кои ги добива за тоа што ја извршува својата работа, пример финансиски награди (зголемување на платата, бенефиции и сл), награди во врска со извршување на задачите (задачи кои се интелектуален предизвик или разновидни задачи) итн.

Кога вработениот ќе ги утврди своите главни работни интереси и работни вредности, многу е важно да ги процени и своите вештини – способности кои ги поседува и оние кој би сакал да ги развие за да се издвојува во улогата која ја има на својата работа.

### **2.5.2. Повратна информација за успешноста**

Во оваа фаза вработените добиваат информација како организацијата ги проценува нивните вештини и знаења и каде се вклопува во организационите планови (пр. потенцијални прилики за унапредување, пополнување на слободно работно место и сл.). Ова проценка обично ја дава менаџерот кој е вработен како дел од процесот за проценка на работниот учинок. Во добро развиените системи, разговорите за проценка на учинок и разговорите за развој на кариерата се одвиваат одвоено.

### **2.5.3. Поставување цели**

Во ова фаза на процесот планирањето на кариерата, вработените ги одредуваат своите краткорочни и долгорочни цели за кариерата. Тие цели се однесуваат како на посакуваното работно место или потребно ниво на примена на соодветни вештини, така и на потребите за соодветни нови вештини. Во овие цели се разговара со менаџерот и тие се запишуваат во развојниот план.

#### 2.5.4. Планирање на акција

Во оваа фаза вработените утврдуваат како ќе ги постигнат своите краткорочни и долгорочни цели во кариерата. Планираните акции подразбираат вклучување на семинари и тренинзи, добивање додатни проценки, нови работни искуства или одредување на ментори. Во секој случај, одредувањето на пристапот зависи од потребата и развојот на целите.

#### 2.6. Компензација на вработените

Евалуацијата на резултатите на вработените е многу важна метода која ќе овозможи понатамошна мотивација на вработените или да ги поправат своите резултати или да продолжат да работат во склад со организациските стандарди.<sup>64</sup> Под оценка на учинокот подразбираме споредување на резултатите на вработените со воспоставените стандарди. Значењето на оценката на учинокот на вработените се состои од тоа што врз основа на оваа евалуација (оценка) менаџерите ќе бидат во можност да донесат објективна одлука во врска со компензацијата, промоцијата, напреднувањата и трансферот на вработените. Врз основа на проценките на учинокот на вработените, а со реално поставени цели во организацијата, податоците за нивните знаења и вештини кои работникот ги стекнува во процесот на обука, потребната мотивација и соодветното наградување на вработените, организацијата е во можност да управува со работната ефективност на организацијата како целина. Проценката на учинокот може да ја спроведат супервизори, посебни комисии за проценка на учинокот, соработниците, подредени вработени, а многу е актуелно и самопроценувањето.

Системот за управување со работната ефикасност вклучува бројни активности кои се преземаат со цел утврдување на целите за соработка, обезбедување на соодветни обуки и развој на вработените, развој на нивните вештини и знаења кои ги поседуваат, проценка дали однесувањето било насочено кон остварување на целите и врз основа на наведеното, наградување на

---

<sup>64</sup> Muller, M. (2009) *The Manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human resource Management, American Management Association, стр. 35.

вработените на начин кој би требало да одговара не само на потребите на компанијата, туку и на личните цели на вработените во смисла планирање и развој на нивните кариери.

Основна цел на проценката на работната ефикасност е обезбедување на информации до кој степен вработените се успешни во постигнување на организациските цели.

Најважни организациски цели на оценување на работата и управување со работната ефикасност се:<sup>65</sup>

- трансфер на организациски цели,<sup>66</sup>
- овозможување на вработените повратна информација и нивен работен учинок,
- одредување на основа за подобрување на работата,
- обезбедување на основа за донесување на одлуки за намалување на бројот на вработени,
- поттикнување на унапредување на работниот учинок,
- мотивирање на натпросечен работен учинок,
- поставување и мерење на постигнување на организациските цели,
- советување на вработените кои постигнуваат слаби резултати во работата,
- утврдување на измените во системот за наградување,
- поттикнување насочено подобрување и менторство,
- овозможува успешно планирање на работната сила и пополнување на испразнетите работни места со веќе вработените во организацијата,
- утврдување на потребата за обука и развој на вработените,
- утврдување на потребата за обука и развој на организацијата,
- потврдување на веќе донесените одлуки за вработување,

---

<sup>65</sup> Grout, D. (2008) *Procena i unapređivanje radnog učinka*, Asse, Novi Sad, cmp. 25 - 26

<sup>66</sup> Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handz Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, cmp. 63.

- овозможувајќи правна основа на одлуките на одделот за човечки ресурси,
- подобрување на општата работа во организацијата.

Постојат две основни групи на потешкотии кои се јавуваат во системот на управување со работната ефикасност. Потешкотии да се фокусира на поединецот и потешкотии со фокусирање на процесот.

За потешкотии кои се поврзани со поединецот, првенствено се мисли на вклученоста на емоциите во оценка на ефикасноста. Некогаш емоциите се многу вклучени од страна на супервизорот, па постои можност за субјективна проценка. Многу е важно да се исклучи можноста за емоционална реакција во ваков процес.

- **Неизграден критериум на проценителот** - секој проценител има свој систем на вредности кој ја пренесува примената на постојните стандарди за проценка. Во таа смисла, се разликуваат и критериуми кои проценителот ги применува. За некои тие критериуми може да бидат многу високи, за некој нереално ниски. Доколку сите вработени се проценуваат од страна на ист проценител, сите ќе бидат проценети на ист начин. Потешкотии настануваат кога има различни проценители, со различно поставени критериуми и вработени кои работат на исти задачи. Во тој случај можни се целосно различни евалуации во целосно исти услови и резултати од работата.

- **Алоефект** – означува ситуација кога се проценува и рангира работата на некоја личност по исклучително високи или исклучително ниски оценки по сите фактори кои се проценуваат, а врз основа на добро или лошо рангирање на еден или два фактора.

- **Идентификација** – доколку проценителот ги рангира другите вработени на ист начин како што се проценува самиот/самата, тогаш станува збор за грешка во проценувањето. Овде се работи за проекција на самите себе, на другите.

- **Нисок степен на мотивација кај проценителот** – доколку проценителот знае дека лошите резултати од процената во голема мера ќе ја променат иднината на вработениот чија работа се оценува, проценителот би можел да биде воздржан во давање на реални проценки.

- Централна тенденција – понекогаш проценителот во проценката на работата и рангирањето на вработените има тенденција за давање на просечна оценка, со избегнување на давање на екстреми, т.е. највисоки и најниски оценки. Во тој случај сите вработени се оценуваат со некоја средна оценка, пр.3 на скала од 1 до 5, додека оценки од 1 до 5 не се даваат. На тој начин не постои можност за диференцијација помеѓу вработените.

### **2.6.1. Оценка на остварувањето и утврдување на наградувањето**

Проценката на работата е многу важна поради евалуација на работата на вработениот. Проценката на работниот учинок е континуиран процес, а не настан кој се случува еднаш годишно. Најчесто процесот за проценка на работниот учинок се одвива низ четири фази:<sup>67</sup>

- Прва фаза: планирање на работниот учинок. Во ова фаза важно е стандардите да бидат јасни и доволно објективни за да бидат разбирливи и мерливи. Многу луѓе сакаат да работат добро, само е потребно менаџерите да им кажат што значи добро да се работи.<sup>68</sup> На крајот од оваа фаза во проценката на работата на, вработените не би требало да имаат какви било дилеми за тоа што се очекува од него во наредниот период.

- Втора фаза: реализација на работата. Во текот на годината вработените работат на остварување на долгорочните и краткорочните цели и клучни надлежности на работното место. Работодавачот, од своја страна, на вработените им обезбедува насочени обуки и добива повратни информации за неговата работа, со што би се зголемила неговата ефикасност и да создаде мотивациски услови за работа.

- Трета фаза: оценка на работата. За да може да се мери работата, потребно е да се соберат сите информации. Постојат четири основни извори за овие информации: лично набљудување, статистички извештај, устен извештај и писмен извештај. Секој од наведените извештаи има свои добри страни, но и

<sup>67</sup> Grout, D. (2008) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asse, Novi Sad, стр. 21

<sup>68</sup> Muller, M. (2009) *The manager's Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association, стр. 36.

недостатоци, најдобро е нивна комбинација.<sup>69</sup> Во ова фаза се врши споредување на резултатите од работата на вработениот со поставените стандарди кој може да резултира со укажување на евентуални девијации помеѓу стандардите и одредени перформанси.

- Четврта фаза: преиспитување на работниот учинок. Менаџерот и вработените се состануваат и го преиспитуваат формуларот за проценка кој го потполнил менаџерот и разговараат за тоа колку вработениот бил успешен во текот на минатите 12 месеци. Овој разговор, во зависност од проценката на резултатите, може да има мотивирачки или демотивирачки ефект врз вработениот. Во согласност со тоа, во оваа фаза можно е инсистирање на одредени корективни активности, што е всушност и последен чекор во наведените активности.

Разговорот за евалуација треба да биде интерактивен процес кој овозможува вработениот да заземе учество во дискусијата, да постави прашања, да одговара на прашања, да понуди сугестии.<sup>70</sup>

#### **2.6.1.1. Методи за проценка на учинокот**

Најчесто користени методи се: метод на критичен инцидент, метод на писмен преглед, метод за најизменично рангирање, графичка скала на проценка, споредување на повеќе лица, метод за управување со поставените цели, повратни информации за 360 степени, компјутеризирани и интернет системи за проценка на учинокот и електронски систем за следење на работната ефективност.

- 1) *Метод на критичен инцидент* – проценителот ги бележи и опишува критичните ситуации во кои вработениот покажува посебно ефикасен или неефикасен учинок. Ваквите ситуации се следат во текот на целата година, со што би се добила целосна слика за учинокот на вработениот.

---

<sup>69</sup> DeCenyo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., стр. 236 – 237.

<sup>70</sup> Smith, S. JD, Mayin, R. (2004) *The HR Answer Book, An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*, AMACOM, American Management Association, стр. 57.

- 2) *Метод на писмен преглед* – овој метод го спроведува проценителот и се состои од негов писмен извештај за учинокот на вработениот и мерките кои се можни да се применат за негово подобрување.
- 3) *Метод на наизменично рангирање* – овој метод се спроведува врз основа на скала на која се рангираат сите вработени од надобар до најлош по одредена особина која се проценува.
- 4) *Графичка скала за проценка* – овој метод се состои од проценител кој надгледува низ фактори кои влијаат врз учинокот и го оценува секој од нив.
- 5) *Споредување на повеќе лица* – овој метод го споредува учинокот на поединецот со останатите вработени.
- 6) *Метод на управување со поставените цели*– менаџерите треба да постават јасни, мерливи и коректни цели на секој вработен, но и да проценат со колкав успех вработените ги постигнуваат и остваруваат тие цели.
- 7) *Повратни информации за 360 степени*– овој процес подразбира собирање на повратни информации за учинокот на вработените од неколку луѓе, вклучувајќи соработници, колеги, супервизори, менаџери и понекогаш и корисниците на услуга. За овој метод се користат онлајн формулари кои ги пополнуваат оценувачите.<sup>71</sup>
- 8) *Компјутеризирани и интернет системи за проценка на учинокот* – денес многу често се користат различни софтвери кои по достапни цени им овозможуваат на работодавачите проценка на учинокот на своите вработени така што во текот на цела година може да ги пратат и оценуваат нивните особини кои влијаат на учинокот.
- 9) *Електронски системи за следење на работната ефективност* – со помош на компјутерски мрежи и современата технологија работодавачите се во можност да се поврзат со компјутерите и

---

<sup>71</sup> Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional* Career Press, стр. 52.



телефоните на своите вработени и да бидат во тек со нивното време и квалитетот на работните активности.

### **2.6.2. Оценка на перформансите на вработените и наградување на перформансите**

Многу е важно системот на компензација и бенефиција во една организација да се заснова на јасно прецизирани и праведни критериуми кои, од една страна не само што ќе привлечат, туку и ќе задржат квалитетни и стручни луѓе во организацијата, а од друга страна, со мотивација на вработените, ќе го зголемат учинокот во организацијата како целина. Кога се зборува за компензација се мисли на надомест на вработените под кои се подразбираат сите видови плата или награди кои се даваат на вработените, а произлегуваат од нивната работа.<sup>72</sup>

Надоместокот може да биде финансиски, директни исплати (плати, бонуси, стимулации) и индиректни, најчесто нефинансиски (бенефиции – пензиско и здравствено осигурување, отпремнина, одмори и сл.). Постојат и нематеријални стратегии за мотивација на кои се посветува сè повеќе внимание, како во теоријата, така и во праксата.

За да може компанијата на вистински начин да воспостави соодветен систем на компензација и бенефиција, потребно е да започне од претпоставката дека современите вработени треба да се мотивираат да работат повеќе отколку што им е работата. Во тој случај, целта е да се постигне најголема индивидуална мотивација, а таа е таква кога ќе се стекнат следните услови:<sup>73</sup>

- Кога поединецот верува дека она што го работи ќе произведе одредени резултати;
- Кога поединецот чувствува дека резултатот е привлечен;
- Кога поединецот верува дека е можно да го постигне посакуваниот учинок.

---

<sup>72</sup> Dessler, G (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, cmp. 213*

<sup>73</sup> Tissen, R, Andriesen, A., Depre, E, E. L. (2006) *Dividenda ynanja, Adižex, Novi Sad, cmp. 210.*

### 2.6.2.1. Поим и видови на награди

Вработените очекуваат плата или награда за својата работа. Најочигледна награда која вработените ја примаат, секако е платата која ја добиваат за својата работа. Меѓутоа, наградите вклучуваат и промоција, привлечни работни задачи, автономија во извршување на работата, признанија. Наградите се делат по три критериуми на:<sup>74</sup> интерни и екстерни, финансиски и нефинансиски и награди врз основа на членство.

- *Интерни и екстерни награди* – интерните награди претставуваат сатисфакција која вработениот ја добива со извршување на некоја работа. Оваа награда произлегува од самата работа. Тоа може да биде гордоста која ја чувствува поединецот извршувајќи ја работата, чувството на задоволство и исполнетост при извршување на работата итн. Екстерни награди, вклучуваат пари, промоција и бенефиции. Овие награди се надвор од самата работа и потекнуваат од надворешен извор. Индивидуалната мотивација е најголема кога поединецот верува дека она што го работи ќе произведе одредени резултати, кога поединецот се чувствува дека резултатот е привлечен и кога поединецот верува дека е можно да го постигне посакуваниот учинок.

- *Финансиски и нефинансиски награди* – финансиски награди се парични исплати на вработените во вид на плата, бонус или удел во акциите, додека нефинансиските награди се однесуваат на пр. на пензиските програми или платени отсуства. Нефинансиски награди, придонесуваат за задоволство на работното место.

- *Награди врз основа на резултати и награди врз основа на членство* – наградување според резултати подразбира провизија, плаќање по парче и други облици на наградување за постигнатите резултати. Основа за наградување врз основа на членство, се однесува на награди кои се даваат на вработените врз основа на годините поминати во организацијата, организациското ниво во кое вработениот припаѓа, степенот на стручна подготовка или специјализирани вештини кои ги поседуваат вработените.

---

<sup>74</sup> DeCenyo, D. A., Robbins, S. P (2013) *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., стр. 262.

#### **2.6.2.2. Компензации**

Организирање на соодветен систем на компензација, т.е. финансиски начин за наградување на вработените, е од големо значење за организацијата. Со овој начин на мотивација на вработените се постигнува и нивно задржување во организацијата. Работодавачите даваат многу големо значење на ова прашање и со посебно внимание ги разгледуваат сите важни теми кои произлегуваат од оваа област. Овде се мисли на разгледување на влијанието на компензацијата врз мотивацијата на вработениот, гледање на вработените како вредности и потенцијали на организацијата, поставување на систем на компензација со праведни и валидни критериуми, висок степен на дискреција при донесување на одлуки за плати и другите парични примања на вработените.

Секој систем на компензација најчесто тргнува од следните фактори: законски прописи, нивоа на приход за исто работно место во други компании, трошоци за живот, можности за плаќање на организацијата и продуктивноста на самите вработени.

#### **2.6.2.3. Стимулации**

Покрај редовниот надомест кој го добиваат вработените, често им се исплаќаат различни видови стимулации, т.е. поттик за ефективно и ефикасно извршување на работата. Најчести видови на стимулации кои се јавуваат во праксата се: додаток на платата, признанија, плаќање по парче, планови за поттикнување на тимот, поделба на профитот, сопственост над акциите и онлајн програмите за надградување.

#### **2.6.2.4. Бенефиции**

Под бенефиции се подразбира дел од надоместот на вработените кој е најчесто од нематеријална природа и кој на директен или индиректен начин ги мотивира вработените. Разликата во пристапот кон бенефициите од компанија до компанија зборува за тоа колку оваа област е од голема важност за мотивирање

на вработените, нивната посветеност на работата, и со самото тоа зголемување на конкурентската предност на организацијата.

Постојат различни видови на бенефиции и нивна поделба на:<sup>75</sup> бенефиции во врска со отсуство од работа, бенефиции во врска со осигурувањето, пензиски бенефиции, услужни бенефиции и бенефиции како поддршка на семејството и флексибилни бенефициски програми.

#### **2.6.2.5 Нематеријални стратегии за мотивација**

Сè поголемо значење во развојот на поединецот има задоволувањето на потребите на повисоко ниво. Посебно е важно да се посвети внимание на т.н. нематеријална стратегија за мотивација со која може да се помогне во задоволување на наведените потреби. Во нематеријални стратегии за мотивација спаѓаат: дизајнирање на работата, ротација на работата, проширување на работата, збогатување на работата, учество на вработените, зајакнување, флексибилни облици на работно време и редизајнирање на организациската култура.

---

<sup>75</sup> Šire, Dessler, G. (2013) *Human Resource Management*, Pearson, стр. 422 – 448.

## **Трета глава**

### **3. Емпириско истражување**

#### **3.1. Методологија на емпириското истражување**

Методологијата како начин која нè водеше во емпириското истражување е опфатена преку: оправданост на истражувањето, предмет на истражувањето, цел на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и користење на методите на истражување.

##### **3.1.1. Оправданост на емпириското истражување**

Општествената и научна оправданост на ова истражување се гледа во давањето придонес во следењето на современите трендовите на менаџментот на човечки ресурси. Создавањето на менаџментот на човечки ресурси претставува значаен прекин со парадигмата за персоналниот менаџмент. Овој начин на менаџерско размислување настанало под влијание на низа фактори, од загубата на вербата во традиционалната масовна продажба, па, сè до влијанието на новите технологии на работните процеси. Менаџерите сè повеќе се свесни дека брзиот развој на технологијата во глобалното конкурентско окружување бара континуирани организациски промени, што ја имплицира потребата за вработените континуирано да учат и да се обучуваат. Работодавачите мора да имаат способност да ја проценат потребата за обука на вработените и да ги вложат потребните средства за унапредување на своите, но и унапредување на вештините на своите вработени.

##### **3.1.2. Предмет на емпириското истражување**

Предметот на ова истражување беше да се согледа улогата на менаџмент на човечки ресурси во современото работење.

Правилниот пристап кон управување и решавање со конфликтите претставува одличен начин за нивно надминување и воспоставување на добри меѓучовечки односи.

### **3.1.3. Цели на емпириското истражување**

Како *основна цел* на ова истражување се јавува потребата за осознавање на вистинските состојби со управувањето со човечките ресурси во одредени испитувани организации.

### **3.2. Хипотетичка рамка**

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека: *Доколку во организацијата успешно се управува со човечките ресурси тогаш истото ќе придонесе за постигнување на подобри деловни резултати во истата.*

### **3.3. Користени методи во емпириското истражување**

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработка на магистерскиот труд заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, се користени квалитативни и квантитативни методи на истражување.

Квантитативниот пристап опфати спроведување на анкета со менаџерите и купувачите и обработка на прашалниците кои беа изготвени за таа цел.

Квалитативниот пристап се примени за анализа на податоците добиени со техниката интервјуирање на менаџерите и вработените.

Резултатите од истражувањата се комбинирани и обработатени врз основа на финалните заклучоци.

Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, статистика и компарација.

*Анализата* ќе се изврши врз основа на претходно проучувана на научно теоретска содржина, што вклучува евалуација на сите достапни материјали.

Анкетата како метода на истражување се спроведе преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои беа поделени во неколку групи на искази. На анкетните прашалници се изјаснуваа и вработените и менаџерите, а преку тие искази се истражуваа начините на однесување на менаџерите и нивното влијание врз работењето, обуката и мотивацијата на вработените.

Статистичката обработка на податоците беше извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки *Microsoft Excel*, се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе го примениме  $\chi^2$ -тестот.

Компарацијата како метод на истражување, се користеше за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба.

### **3.4. Резултати од истражувањето**

Истражувањето беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општина Гевгелија, Струмица и Валандово. Во тој примерок се опфатени 35 менаџери и 112 вработени кои целосно ги потполнија анкетните прашалници. Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организации кои ни беа достапни.

Најпрво добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа го користевме  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција за да утврдиме начинот на деловното однесување на менаџерите за продажба и нивното влијание врз резултатите и перформансите. Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

Табела 2. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 2. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот, во организацијата користи правилни пристапи кон вработените?	Да	29	83	72	64
	Не	1	3	17	15
	Без одговор	5	14	23	21
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>11,883</b>					
2. Дали организација ги следи современите трендовите на менаџментот на човечки ресурси?	Да	31	89	68	62
	Не	0	0	7	6
	Без одговор	4	11	36	32
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>20,939</b>					
3. Дали сметате дека факторите во окружувањето влијаат позитивно врз човечките ресурси?	Да	27	77	70	63
	Не	2	6	19	16
	Без одговор	6	17	23	21
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>7,422</b>					



4. Дали организацијата има соодветни програми за адаптирање на процесите на менаџментот на човечки ресурси со современите трендови?	Да	25	71	68	61
	Не	3	9	24	21
	Без одговор	7	20	20	18
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>6,500</b>					
5. Дали сметате дека во организацијата се користат современи методи за обука и развој на човечки ресурси?	Да	30	86	81	72
	Не	1	3	17	15
	Без одговор	4	11	14	13
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>9,601</b>					
6. Дали сметате дека реално се оценува сработеното на вработените и нивната заработувачка?	Да	27	77	65	58
	Не	2	6	19	17
	Без одговор	6	17	28	25
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>9,746</b>					
7. Дали сте запознаени со глобалните предизвици во современото работење?	Да	29	83	70	63
	Не	2	6	19	17
	Без одговор	4	11	23	21
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>11,026</b>					

8. Дали сметате дека доволно се користат предизвиците на менаџментот на човечки ресурси во флексибилни работни услови?	Да	28	80	69	62
	Не	2	6	18	16
	Без одговор	5	14	25	22
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>9,077</b>					
9. Дали менаџерот во организација ги користи сите можности за мотивација на вработените?	Да	32	91	62	55
	Не	0	0	9	8
	Без одговор	3	9	41	37
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>34,298</b>					
10. Дали менаџерите влијаат врз развивање на атмосферата на задоволство во организацијата?	Да	31	89	75	67
	Не	1	3	15	13
	Без одговор	3	8	22	20
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>14,177</b>					

Заради поцелосно согледување на резултатите од емпириското истражување, секое поставено прашање и неговите одговори ќе бидат прикажани преку табеларни, графички и пресметковни прикази.

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерот, во организација користи правилни пристапи кон вработените?*

Прашањето беше поставено и за менаџерите и вработените.

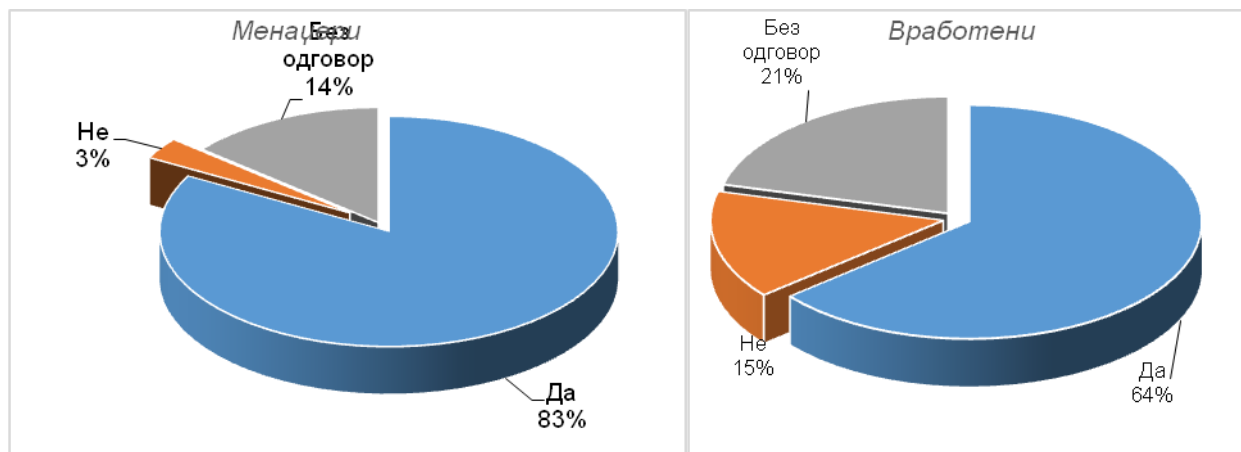
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 3. и Слика.2).

Табела 3. Приказ на одговорите на испитаниците по првото прашање

Table 3. Presentation of the answers of the respondents after the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот, во организацијата користи правилни пристапи кон вработените?	Да	29	83	72	64
	Не	1	3	17	15
	Без одговор	5	14	23	21
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: 11,883					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 2 Приказ на одговорите на испитаниците по првото прашање  
Figure 2 Presentation of the answers of the respondents after the first question

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$ -тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 11,883 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,237$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не драстично големи, сепак не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основа на ова прашање. Всушност на прашањето, дали менаџерот, во организација користи правилни пристапи кон вработените, 83% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 64%. Со не одговориле 3% од менаџерите, а 15 % од вработените. Додека пак 14% од менаџерите и 21 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,237 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

*Второто прашање гласеше: Дали организацијата ги следи современите трендови на менаџментот на човечки ресурси?*

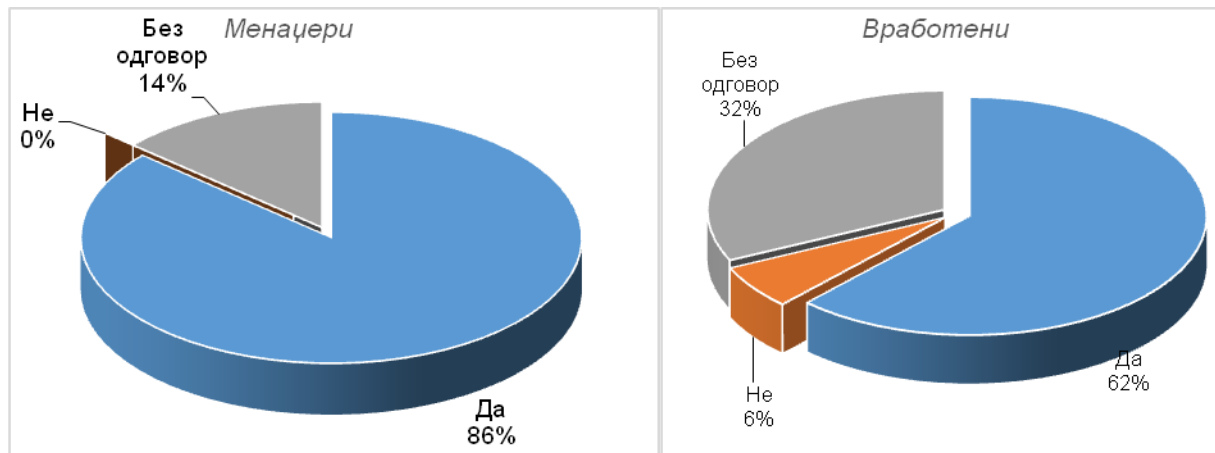
Прашањето беше поставено и за менаџерите и вработените.

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 4. и Слика 3).

Табела 4. Приказ на одговорите на испитаниците по второто прашање  
 Table 4. Presentation of the answers of the respondents after the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали организацијата ги следи современите трендови на менаџментот на човечки ресурси?	Да	31	89	68	62
	Не	0	0	7	6
	Без одговор	4	11	36	32
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: 20,939					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 3 Приказ на одговорите на испитаниците по второто прашање  
 Figure 3 Presentation of the answers of the respondents after the second question

Добиените резултати од второто прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$  тестот и коефициент на контингенција С добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 20,939 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,308$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основа на ова прашање. Всушност на прашањето, *дали менаџерот во организацијата ги следи современите трендови на менаџментот на човечки ресурси*, 89% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 62%. Со не, не одговорил ниту еден од менаџерите, а 6% од вработените. Додека пак 11% од менаџерите и 32% од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,308 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

*Третото прашање гласеше: Дали сметате дека факторите во окружувањето влијаат позитивно врз човечките ресурси?*

Прашањето беше поставено и за менаџерите и вработените.

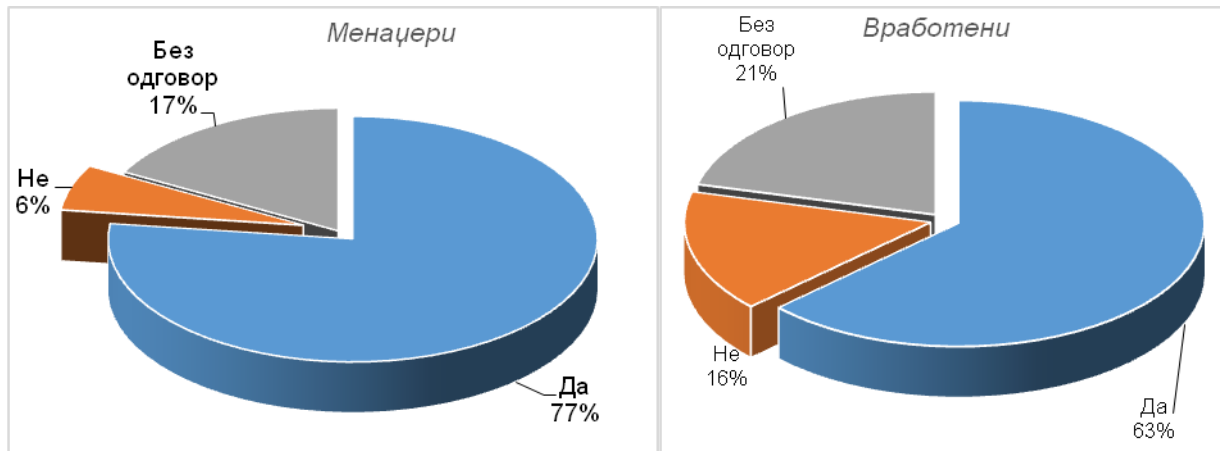
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 5. и Слика.4).

Табела 5. Приказ на одговорите на испитаниците по третото прашање

Table 5. Presentation of the answers of the respondents after the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3.Дали сметате дека факторите во окружувањето влијаат позитивно врз човечките ресурси?	Да	27	77	70	63
	Не	2	6	19	16
	Без одговор	6	17	23	21
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>7,422</b>					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 4. Приказ на одговорите на испитаниците по третото прашање  
Figure 4. Presentation of the answers of the respondents after the second question

Добиените резултати од третото прашање ја покажуваат состојбата и влијанието на окружувањето, човечки ресурси во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$ тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 7,422 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,189$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не се драстично големи, сепак не се поистоветуваат, иако двете групи испитаници приближно исто одговориле по основа на ова прашање. Всушност на прашањето, дали факторите во окружувањето влијаат позитивно врз човечките ресурси, 77% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 58%. А со не одговориле 6% од менаџерите, а 16% од вработените. Додека пак 17% од менаџерите и 21 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,189 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

Четвртото прашање гласеше: *Дали сметате дека факторите во окружувањето влијаат позитивно врз човечките ресурси?*

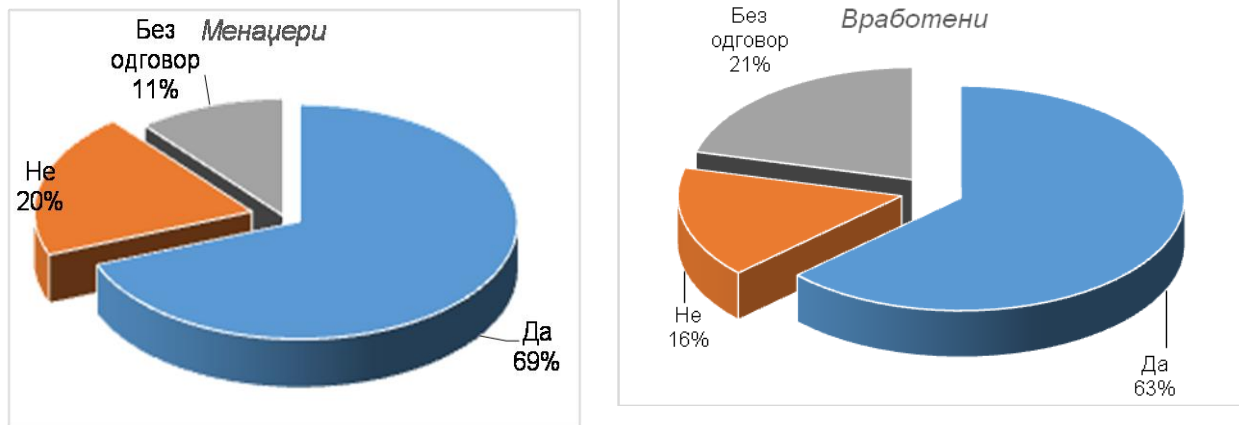
Прашањето беше поставено и за менаџерите и вработените.

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 6. и Слика 5).

Табела 6. Приказ на одговорите на испитаниците по четвртото прашање  
Table 6. Presentation of the answers of the respondents after the forth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4.Дали сметате дека факторите во окружувањето влијаат позитивно врз човечките ресурси?	Да	25	71	68	61
	Не	3	9	24	21
	Без одговор	7	20	20	18
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: <b>6,500</b>					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 5. Приказ на одговорите на испитаниците по четвртото прашање  
Figure 5. Presentation of the answers of the respondents after the forth question



Добиените резултати од четвртото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$ -тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 6,500 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,177$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не драстично големи, сепак не поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основ на ова прашање. Всушност на прашањето, дали организацијата има соодветни програми за адаптирање на процесите на менаџментот на човечки ресурси со современите трендови, 71% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 61%. Со не одговориле 9% од менаџерите, а 21 % од вработените. Додека, пак 20% од менаџерите и 18 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,177 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

*Петтото прашање гласеше: Дали сметате дека во организацијата се користат современи методи за обука и развој на човечки ресурси?*

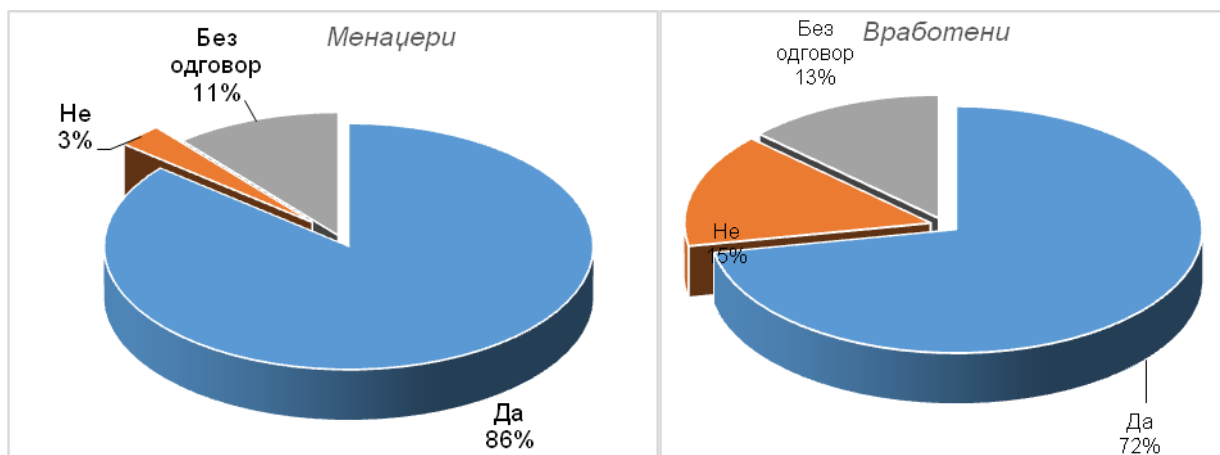
Прашањето беше поставено и за менаџерите и вработените.

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 7. и Слика 6).

Табела 7. Приказ на одговорите на испитаниците по петтото прашање  
 Table 7. Presentation of the answers of the respondents after the fifth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали сметате дека во организацијата се користат современи методи за обука и развој на човечки ресурси?	Да	30	86	81	72
	Не	1	3	17	15
	Без одговор	4	11	14	13
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: 9,601					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 6. Приказ на одговорите на испитаниците по петтото прашање  
 Figure 6. Presentation of the answers of the respondents after the fifth question

Добиените резултати од петтото прашање ја покажуваат состојбата дали се користат современи методи за обука и развој на човечки ресурси во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$ -тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 9,601 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,214$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не драстично големи, сепак не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основа на ова прашање. Всушност на прашањето, дали сметате дека во организацијата се користат современи методи за обука и развој на човечки ресурси, 86% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 72%. А со не одговориле 3% од менаџерите, а 15 % од вработените. Додека пак 11% од менаџерите и 13 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,214 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

*Шестото прашање гласеше: Дали сметате дека реално се оценува сработеното на вработените и нивната заработувачка?*

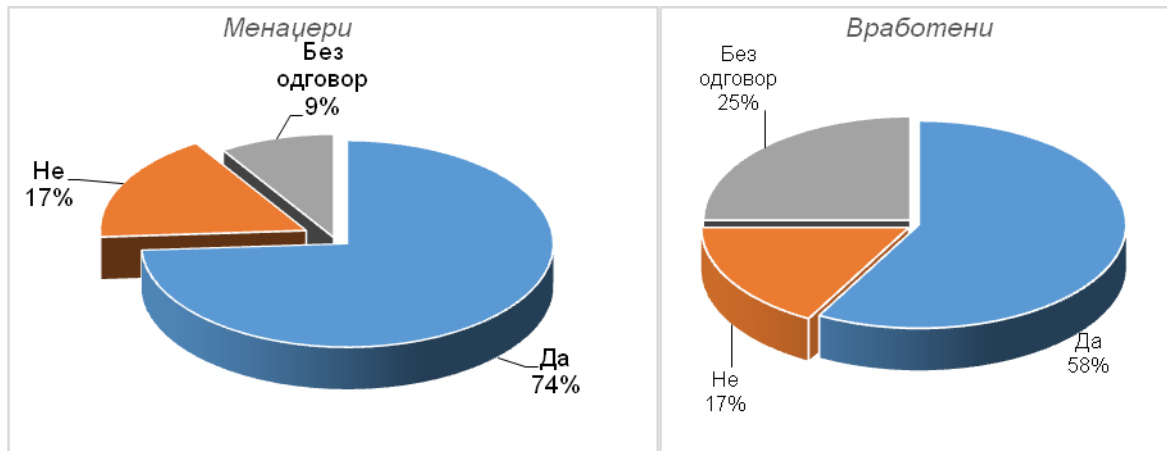
Прашањето беше поставено и за менаџерите и вработените.

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 8. и Слика.7).

Табела 8. Приказ на одговорите на испитаниците по шестото прашање  
Table 8. Presentation of the answers of the respondents after the sixth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали сметате дека реално се оценува сработеното на вработените и нивната заработувачка?	Да	27	77	65	58
	Не	2	6	19	17
	Без одговор	6	17	28	25
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: 9,746					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 7. Приказ на одговорите на испитаниците по шестото прашање  
*Figure 7. Presentation of the answers of the respondents after the sixth question*

Добиените резултати од шестото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$  тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 9,746 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,216$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не драстично големи, сепак не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основа на ова прашање. Всушност на прашањето, дали сметате дека реално се оценува сработеното на вработените и нивната заработувачка 77% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 58%. Со не одговориле 6% од менаџерите, а 17 % од вработените. Додека пак 17% од менаџерите и 25 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,216 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

Седмото прашање гласеше: *Дали сте запознаени со глобалните предизвици во современото работење?*

Прашањето беше поставено и за менаџерите и вработените.

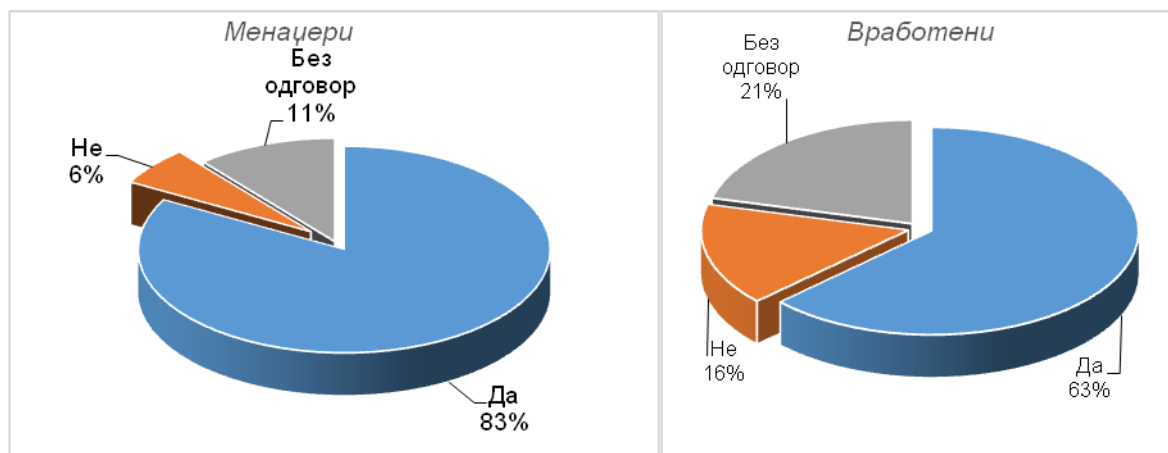
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 9. и Слика 8).

Табела 9. Приказ на одговорите на испитаниците по седмото прашање

Table 9. Presentation of the answers of the respondents after the seventh question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали сте запознаени со глобалните предизвици во современото работење?	Да	29	83	70	63
	Не	2	6	19	16
	Без одговор	4	11	23	21
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: 11,026					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 8. Приказ на одговорите на испитаниците по седмото прашање

Figure 8. Presentation of the answers of the respondents after the seventh question

Добиените резултати од седмото прашање ја покажуваат состојбата со познавањето на тенденциите на современото работење со човечките ресурси и во истражуваните организации.

При извршените пресметки за  $\chi^2$ тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 11,026 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,229$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05.

Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основа на ова прашање.

Всушност на прашањето, дали сте запознаени со глобалните предизвици во современото работење, 83% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 63%. Со не одговориле 6% од менаџерите, а 15 % од вработените. Додека пак 11% од менаџерите и 14 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,229 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

*Осмото прашање гласеше: Дали сметате дека доволно се користат предизвиците на менаџментот на човечки ресурси во флексибилни работни услови?*

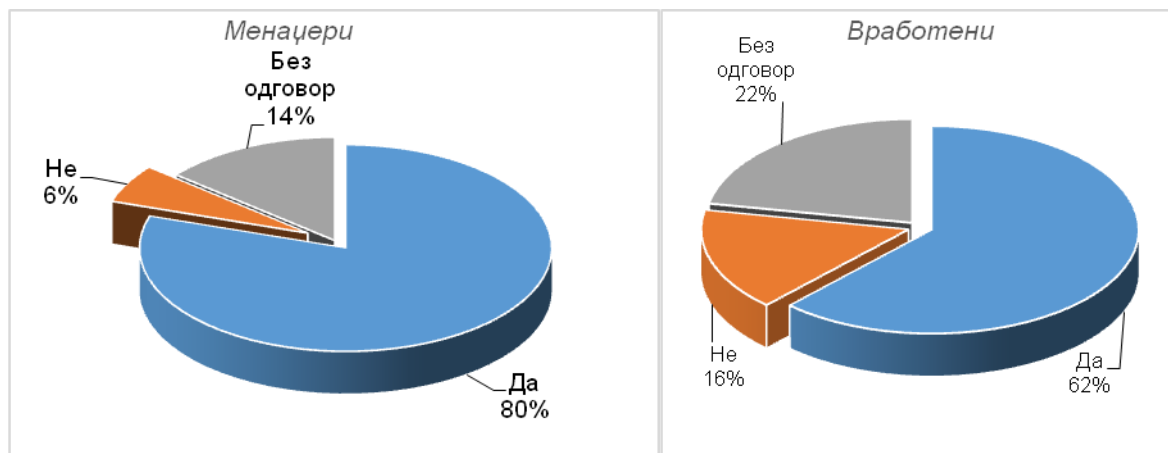
Прашањето беше поставено и за менаџерите и вработените.

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 10. и Слика 9).

Табела 10. Приказ на одговорите на испитаниците по осмото прашање  
 Table 10. Presentation of the answers of the respondents after the eighth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали сметате дека доволно се користат предизвиците на менаџментот на човечки ресурси во флексибилни работни услови?	Да	28	80	69	62
	Не	2	6	18	16
	Без одговор	5	14	25	22
	Вкупно	35	100	112	100
	Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: 9,077				

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 9. Приказ на одговорите на испитаниците по осмото прашање  
 Figure 9. Presentation of the answers of the respondents after the eighth question

Добиените резултати од осмото прашање ја покажуваат состојбата со користењето на предизвиците на менаџментот на човечки ресурси во флексибилни работни услови во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$  тестот и коефициент на контингенција С добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 9,077 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,208$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не драстично големи, сепак не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основа на ова прашање. Всушност на прашањето, дали менаџерот, во организација користи правилни пристапи кон вработените, 80% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 62%. Со не одговориле 6% од менаџерите, а 16 % од вработените. Додека пак 14% од менаџерите и 22 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,208 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

*Деветтото прашање гласеше: Дали менаџерот во организацијата ги користи сите можности за мотивација на вработените?*

Прашањето, соодветно, беше поставено и за менаџерите и вработените.

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 11. и Слика 10).

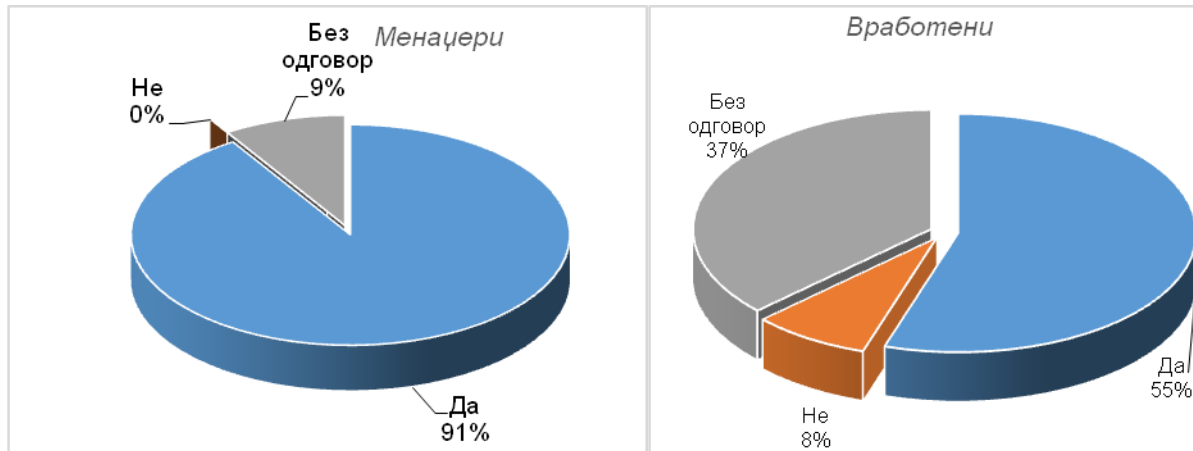
Табела 11. Приказ на одговорите на испитаниците по деветтото прашање

*Table 11. Presentation of the answers of the respondents after the ninth question*

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали менаџерот во организацијата ги користи сите можности за мотивација на вработените?	Да	32	91	62	55
	Не	0	0	9	8
	Без одговор	3	9	41	37
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: 34,298					



Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 10. Приказ на одговорите на испитаниците по деветтото прашање  
Figure 10. Presentation of the answers of the respondents after the ninth question

Добиените резултати од деветтото прашање ја покажува состојбата со тоа колку менаџерот во организацијата ги користи сите можности за мотивација на вработените во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$  тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 34,298 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,383$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не драстично големи, сепак не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основа на ова прашање. Всушност на прашањето, дали менаџерот, во организација користи правилни пристапи кон вработените, 91% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 55%. Со не, не одговорил никој од менаџерите, а 8% од вработените. Додека пак 9% од менаџерите и 37 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,383 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

*Десеттото прашање гласеше: Дали менаџерите влијаат врз развивање на атмосферата на задоволство во организацијата?*

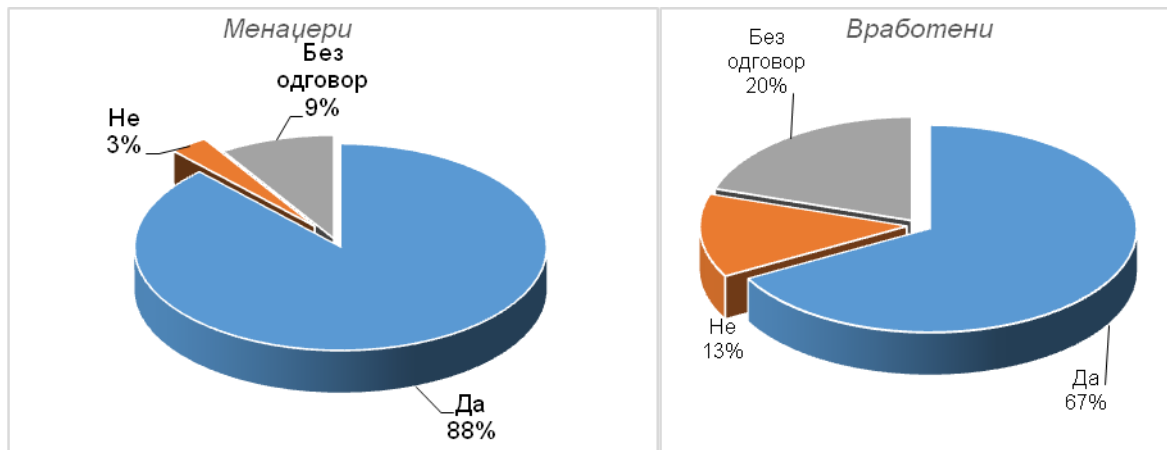
Исто и ова прашање беше поставено и за менаџерите и вработените.

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (Табела 12. и Слика 11).

Табела 12. Приказ на одговорите на испитаниците по десеттото прашање  
Table 12. Presentation of the answers of the respondents after the tenth question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10.Дали менаџерите влијаат врз развивање на атмосферата на задоволство во организацијата?	Да	31	88	75	67
	Не	1	3	15	13
	Без одговор	3	9	22	20
	Вкупно	35	100	112	100
Пресметаниот $\chi^2$ – тест изнесува: 14,177					

Овие податоци прикажани графички би изгледале вака:



Слика 11. Приказ на одговорите на испитаниците по десеттото прашање  
Figure 11. Presentation of the answers of the respondents after the tenth question

Добиените резултати од десеттото прашање ја покажуваат состојбата со влијанието на менаџерот врз развивање на атмосферата за подигнување на задоволство во организацијата во истражуваните организации. При извршените пресметки за  $\chi^2$ -тестот и коефициент на контингенција  $C$  добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 14,177 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,257$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на  $\chi^2$  тестот е поголема од табличката вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените иако не драстично големи, сепак не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле поразлично по основ на ова прашање. Всушност на прашањето, дали менаџерите влијаат врз развивање на атмосферата на задоволство во организацијата, 88% од менаџерите одговориле со да, а додека вработените 67%. Со не одговориле 3% од менаџерите, а 13 % од вработените. Додека пак 9% од менаџерите и 20 % од вработените останале без одговор.

Коефициентот на контингенција  $C$  изнесува 0,257 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

### 3.5. Кратки согледувања од емпириското истражување

При обработување на емпириски податоци по пат на директно истражување, анализа, компарација и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на  $\chi^2$ -тестот, се констатира дека кај сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот беше поголема од неговата таблична вредност.

Па и целта поради што беше поставено оваа истражување, беше да се согледаат состојбите во испитуваните организации преку споредување на исказите на испитуваните менаџери и вработените, при што скоро кај сите прашања одговорите на испитаните менаџери и вработени не соодвествуваат.

Од истражувањето може да се заклучи дека не беше исполнета поставената основна или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека, *доколку во организацијата успешно се управува со човечките ресурси тогаш истото ќе придонесе за постигнување на подобри деловни резултати во истата.*

Со тоа се исполнува потребата од ваквото истражување дека е потребно да се врши следење на позитивните трендови на менаџментот на човечките ресурси, а со тоа да се обезбеди успешно управување со човечките ресурси заради постигнување на подобри деловни резултати во организацијата.

## Четврта глава

### 4. Преферирање на активности на менаџмент на човечки ресурси во современото работење

Ако организацијата сака да биде проактивна и подготвена за неизвесна трка во работната средина, мора да ги следи, анализира и проучува актуелните трендови. Проучувањето на трендовите може да се дефинира како проучување на податоци од иднината. Менаџерите на човечки ресурси имаат обврска постојано и редовно да ги изучуваат трендовите, независно од активностите, големината или бројот на вработени во организацијата. Како клучни причини за изучување на трендовите може да се наведе потребата на организацијата јасно да го дефинира правецот на својот иден работен развој, иницирање на нови идеи како основа за унапредување на производите или услуги, како и постојано неопходно ажурирање на веќе постојните организациски планови. Општи трендови кои мора редовно да се следат се:<sup>76</sup>

- трендови кои се во врска со промената на самата работна сила (се постара работна сила, разноликост на работната сила, недостаток на потребните вештини и знаења на работната сила);
- трендови кои се во врска со постигнување на високи перформанси (работници на знаење, тимска работа);
- тренд на фокусирање на стратегијата (поставување високо квалитетни стандарди, мерџери и аквизиции, проширување на глобалниот пазар);
- технолошки промени во менаџментот на човечки ресурси (интернет економија, електронски менаџмент на човечки ресурси);
- промени во односите со вработените (нов психолошки договор, флексибилност).

---

<sup>76</sup> Natalie Nixon (2014) 4 season Why Trend Research Is Not Spitting In The Wind: Jump Start Your Innovation Process, достапно на <http://www.inc.com-natalie-nixon/4-reasons-why-trend-research-is-not-spitting-in-the-wind-jump-start-your-innovats>,

#### 4.1. Континуирано следење на трендовите на менаџментот на човечки ресурси

Покрај наведените општи трендови во менаџментот на човечки ресурси, треба да се споменат и конкретни појави на пазарот на труд: учество во бизнисот и конкуренција на пазарот на припадниците на млади генерации; сè повеќе млади луѓе на позицијата лидер; јаз во вештините и несогласеност помеѓу потребата на пазарот и постоечките програми кои ги нудат образовните установи; сè почеста појава за промени во кариерата; како и сè повеќе жени на водечките позиции.

Според предвидувањата на весникот *Forbes*, клучни трендови кои влијаат на организирање на активностите и работат на менаџерот на човечки ресурси се:<sup>77</sup>

- вредности и верувања на милениумските стануваат доминантни во организациската култура (соработка, друштвена одговорност и важноста на постигнување на баланс помеѓу животот и работата);
- најголема грижа и приоритет на менаџерот на човечки ресурси е вклучувањето и зајакнувањето на вработените така што вклученоста и посветеноста на вработените ќе претставуваат клучни компоненти за работниот успех;
- младите вработени, сè почесто ги пополнуваат раководните позиции и сè повеќе ја менуваат дефиницијата на лидерството;
- сè повеќе е присутна потребата за транспарентност и видливост во работните активности. Искреноста станува многу ценета особина кај лидерот;<sup>78</sup>
- јазот во вештините продолжува да се шири;
- континуирано пребарување работа е присутна кај поголем дел од вработените;
- социјалните мрежи се користат со цел да се привлечат и задржат таленти;

---

<sup>77</sup>Lipman, V. (2016) *Key management Trends For 2016 Here Are 6 Research-Based Predictions*, весник *Forbes*, јануари 2016., достапно на <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2016/01/01/key-management-trends-for-2016-here-are-6-research-based-predictions/#109c3a6c1071>, превземено 3.2.2016,

<sup>78</sup>Schawbel, D. (2014), *10 Workplace Trends for 2015*, достапно на <http://www.forbes.com/sites-danschawbel-2013-10-24-the-top-10-workplace-trends-for-2014->,

- успешно планирање на сукцесивноста станува приоритет;
- жените и понатаму ги преземаат водечките позиции на работното место;
- сè повеќе луѓе прават исчекор од традиционалните патишта во својата кариера;
- сè поприсутно е т.н. вработување „на слепо“ – спроведување на што повеќе активности кои спаѓаат во регрутирање, па дури и селекција, исклучително врз основа на способност и достигнување, а без лични податоци на кандидатот.<sup>79</sup>

Неопходно е постоење на функцијата менаџмент на човечки ресурси како работен партнер во организацијата кој со својот проактивен пристап ќе ги искористи трендовите во развој и ќе ги претвори во соодветна сегашност.

Промените во работната средина го дефинираат начинот на управување со организацијата. Промените се неопходни и доколку ги нема, организацијата нема да има ни можност за напредок и иновација. Основната улога на менаџерот на човечки ресурси се улога на стратегиски партнер, агент на промени, административен експерт и адвокат на вработените. Како работен партнер, има стратегиска улога во организацијата, ги дефинира клучните таленти во организацијата и им овозможува адекватни услови за развој. Како адвокат на вработените, менаџерот на човечки ресурси ги претставува вработените и ги штити нивните интереси, им овозможува константен развој и обезбедува спроведување на работната стратегија. Како административен експерт се грижи за работите кои подразбираат познавање на политика и процедура, закони и законодавство кои овозможуваат создавање на сигурна работна средина за вработените во организацијата. Улогата како агент на промени подразбира вклучување во промените и иницирање на истите, со посебен фокус на комуницирање на потребите за промена и постигнување на доверба на вработените во текот на воведување на промените. Менаџерите на човечки ресурси како агенти на промени треба да знаат дека е потребно различно време на различни луѓе за да ги поминат наведените фази.

---

<sup>79</sup> Josh Millet (2018) *The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your radar*, <http://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/#2b87dd5621b3>, преземено 17.4.2018

#### 4.1.1 Модели за управување со промените

Најпознати модели за управување со промените се: моделот на Курт Левин, Котеровиот модел на промени во 8 чекори, АДКАР моделот и Моделот 7 навики на Стивен Кавија.

- 1) *Моделот на Курт Левин*, упатува дека управувањето со промените опфаќа три основни фази (промена во три чекори): *одмрзнување, промена(движење)и замрзнување*.<sup>80</sup>
- 2) *Котеровиот модел на промени во 8 чекори*, според професорот Котер, укажува дека вообичаените грешки кои менаџерите ги прават во текот на воведување на промените во организацијата се:<sup>81</sup>
  - потценување на тежината на движење на луѓето од нивната удобна зона;
  - парализа на ризик;
  - пропусти во формирање на силна коалиција;
  - создавање на визија која е многу комплицирана или нејасна за да се соопшти во пет минути;
  - некомуницирање за визијата и однесување кое е во спротивност со визијата;
  - неуспех во отстранувањето на моќните поединци кои даваат отпор кон промените;
  - оставање на краток рок за успех;
  - прерано прогласување на победа–со првите показатели на унапредување на резултатите; и
  - непостоење нови норми и заеднички вредности во согласност со промените.

---

<sup>80</sup> Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K. G, (2015) *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*, *Human relations* 2016, сmp. 33-60

<sup>81</sup> Kotter, J. P. (2007) *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, Best of HBR, достапно на [http://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc\\_leading-change-by-j-kotter-hardvard-business-review.pdf](http://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-hardvard-business-review.pdf),



Сликовитиот приказ на Котеровиот модел во осум чекори е прикажан во сликата која следи:<sup>82</sup>

Табела број 13. Котеров модел во осум чекори  
*Table number 13. Kotter's model in eight steps*

<i>Првиот чекор:</i> создавање чувство на итност со креирање на цврсти причини поради кои е неопходна промена.
<i>Вториот чекор:</i> создавање предводничка коалиција која е доволно силна да води промени.
<i>Третиот чекор:</i> развивање нова визија која е насочена кон промените и стратегија за остварување на визијата.
<i>Четвртиот чекор:</i> комуницирање за визијата за промени низ организацијата.
<i>Петтиот чекор:</i> да ги поттикне вработените да работат во согласност со визијата, да ги отстранат пречките и храбро да преземат ризик и креативно решавање на проблемите.
<i>Шестиот чекор:</i> планирањее, креирање и наградување „мали победи“ кои ја придвижуваат организацијата кон новата визија.
<i>Седмиот чекор:</i> консолидирање со подобрување, проценка на промени и правење на потребните прилагодувања кон новите програми.
<i>Осмиот чекор:</i> зајакнување на промените демонстрирајќи врска помеѓу нови однесувања и организациски успех и градење нови вредности во организациската култура.

<sup>82</sup> Kotter, J. P. (2007) *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, Best of HBR, достапно на [https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc\\_leading-change-by-j-kotter-hardvard-business-review.pdf](https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-hardvard-business-review.pdf),

3) *ADKAR моделот* се фокусира на пет активности кои се неопходни за успешна индивидуална и организациска промена.<sup>83</sup>

1. *Awareness* (Свесност) – свесност за потребата од промена.
2. *Desire* (Желба) – желба да се поддржи и да учествува во неа.
3. *Knowledge* (Знаење) – знаење за тоа како да се менуваме.
4. *Ability* (Способност) – способност за примена на неопходните вештини и однесувања.
5. *Reinforcement* (Сила) – сила да се одржат промените.

Секој од наведените модели има свои предности, но и недостатоци. Меѓутоа важно е да се нагласи дека сите модели се настанати врз основа на бројни примери од праксата кои се анализирани повеќе години, и тоа е нивната основна предност. Менаџерите на човечки ресурси треба да истражат модел за управување со промените, да бидат флексибилни во нивната примена и да најдат најдобро решение за своите вработени, кое некогаш ќе подразбира и комбинација на различни модели и поуспешни решенија во пракса.

#### **4.2. Поцелосно осознавање на меѓународниот менаџмент на човечки ресурси со осврт на глобалните предизвици во современото работење**

Последица од глобализацијата е високо ниво на поврзаност на економијата на различни делови од светот. Географската распространетост на пазарите доведува до бришење на границите меѓу државите, но и до појава на сè поголем број работи кои се засноваат на знаењето на луѓето, независно од која земја потекнуваат.

Најчести облици на глобална соработка кои се среќаваат во праксата се:<sup>84</sup> извоз, увоз, меѓународна трговија, кооперација, копродукција, инжинеринг, заеднички вложувања, мерџери и аквизации и стратегиски алијанси.

---

<sup>83</sup> Hiatt, J. M., Creasey, T. J (2012) *Change Management. The People Side of Change*, ProsciInc, cmp. 34.

Магистерски труд – Дејана Ускова

Извозот претставува продажба на надвор од границите, во странство. На тој начин многу мали фирми излегуваат на глобалниот пазар. При донесувањето на одлуката за излегување на глобалниот пазар, организацијата мора да има јасна визија за своите целни пазари, потребите за производот или услугите кои ги нуди, квотите за извоз или локалните цени. Исто така, извозниците треба да ја познаваат културата на другите земји и политиката која владее во тие земји.

Лиценцата е договор со кој организацијата им доделува на странските фирми право на користење на интелектуална сопственост како што се патенти, авторски права или брендови, за одреден временски период. Лиценцирањето е сè повеќе присутно во земјите во развој.

Франшиза постои кога матичната компанија и дава на другата фирма право да соработува на пропишан начин. Аранжманите за франшизи вклучуваат поврзување на бизнисот со користење на името на компанијата која ја дава франшизата. Франшизите обично ги следат построги оперативни насоки отколку што е случајот со лиценцата.<sup>85</sup>

Со развивањето на бизнисот од регионален и национален, па сè до интернационален и меѓународен, вработените се распоредиле низ светот, и почнала да се менува и улогата на менаџментот на човечки ресурси која стана сè покомплексна и посpremна на промени.<sup>86</sup> Поголемиот број на компании започнуваат така што ги нудат своите услуги и производи на клиенти и купувачи на домашниот пазар. За да работи, организацијата мора да вработи одреден број на вработени кои доаѓаат од локалниот пазар на труд.

Изборот и обуката на вработени се фокусира на техничките способности на вработените и во извесна мера нивните интерперсонални вештини. Ако се покаже производот успешен на пазарот, компанијата може да ја прошири работата и на други домашни локации, со тоа што со потребата за поголем број на вработени на повеќе локации и одлуката на одделението за менаџмент на човечки ресурси

---

<sup>84</sup>Rakita, B. (2013) *Međunarodnibiynisimenadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, cmp. 13.

<sup>85</sup>Mondz, R. W, Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource management*, Pearson, cmp. 390.

<sup>86</sup>DeCenzo; D.A, Robbins, S.P. (2010) *Human Resource Management, International Student Version*, John Wilez& Sons, Inc., cmp.48

станува посложена<sup>87</sup>. Со порастот на бројот на вработени, голема е веројатноста дека и работната сила ќе стане разновидна. Исто така, со порастот на организацијата почнува да ја задоволува и побарувачката на купувачите во другите земји. Вообичаен начин на кој компанијата почнува да излегува на странските пазари е извоз или транспорт на домашните производи во друга земја во која ќе се продаваат и сè тоа по пат на извозниот департман или меѓународното одделение, кога меѓународните операции ќе станат значајно поголеми.<sup>88</sup> На крајот, може да стане економски пожелно целото деловно работење да се врши во една или повеќе странски земји. Организацијата која ќе го направи наведеното, станува меѓународна организација.

Меѓународните организации градат еден или неколку објекти во друга земја, а мултинационалните компании се шират во странство на широка основа. Тие градат објекти во голем број на различни земји со што производните и дистрибутивните трошоци ќе ги сведат на минимум. Во принцип, кога организацијата ќе стане мултинационална, своите производни капацитети ги преместуваат на поевтини локации. Предизвиците со кои се соочува менаџментот на човечки ресурси на мултинационалните компании се поголеми од оние кои ги имаат меѓународните организации, бидејќи подразбираат вклучување на повеќе земји во различни облици и димензии на работење. Затоа во оваа фаза е неопходно ангажирање на професионални менаџери на човечки ресурси.

На највисоко ниво на учество на глобалниот пазар се наоѓаат глобалните организации. Овие флексибилни организации се наметнуваат нудејќи извонредни производи кои се прилагодени на одредени сегменти на пазарот, задржувајќи ниски трошоци. Глобалната организација има способност ефикасно и флексибилно да креира производ или услуга, користејќи ги културните разлики како своја предност.

Всушност, на глобалната организација и е потребен транснационален систем за менаџмент на човечки ресурси кој донесува одлуки од глобална

---

<sup>87</sup>Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resourcing Management*, McGraw-Hill/Irwin, стр. 460-461.

<sup>88</sup>Griffin, R. W., Pustaz, M. W. (2015) *International Business. A Managerial Perspective*, Pearson, стр. 562

перспектива, чии менаџери потекнуваат од поголем број на земји, а идеи добиваат од луѓе од различни култури<sup>89</sup>.

Три најважни глобални прашања во меѓународниот менаџмент на човечки ресурси кои треба да се разгледаат се: *прво*, развој на меѓународна стратегија на менаџментот на човечки ресурси; *второ*, разбирање на културното окружување на менаџментот на човечки ресурси и *трето*, потребата од разбирање на политичкото и правното окружување во кое се одвива меѓународното работење.

1) Меѓународна стратегија на менаџментот на човечки ресурси – кога организацијата работи глобално, нивните вработени се граѓани на повеќе од една земја. Вработените може да доаѓаат од матичната земја на работодавачот, земја на домаќинот или трета земја. Доколку домашни државјани се ангажираат да работат на работи во странство подолго време тие се нарекуваат иселеници.

2) Разбирање на културното окружување – влијанието на националните култури на менаџментот на човечки ресурси е голем и обележјата и вредностите на една култура никако не смее да се игнорираат. Видливи разлики во самата култура се последица на различна религија, јазик или воспитување.

3) Разбирање на политичко, правно и економско окружување – пред започнување на меѓународно работење, многу важно е да се направи детална анализа на политичкото и правното окружување на земјата домаќин<sup>90</sup>. Здравјето и стабилноста на економскиот ситем на една земја секако влијаат на менаџментот на човечки ресурси.

На глобалната организација и се потребни менаџери и менаџери на човечки ресурси кои можат да дадат резултати надвор од националните граници и поседуваат знаења за производството и производните линии, карактеристиките на услугите кои се во понудата, потребните вештини, знаења за карактеристиките на пазарите со државите со кои соработува, и секако, за глобалната работна стратегија на организацијата.

---

<sup>89</sup>Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resourcing Management*, McGraw'Hill-Irwan, cmp. 461

<sup>90</sup>Mondz, R. W, Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource management*, Pearson, cmp. 393.

#### **4.3. Можности за користење на предизвиците на менаџментот на човечки ресурси во флексибилни работни услови**

Современата економија на знаење наметнува нови правила на работење која од организацијата бара наоѓање на нови начини за постигнување на одржлива конкурентска предност. Од една страна од вработените се бара да бидат иновативни и креативно да ги искористат своите знаења и вештини, а од друга страна глобалниот начин на размислување и сите присутни информатички технологии бараат и флексибилност во сите сфери на работењето.

Во современите услови на работење, флексибилноста во работното окружување, се јавува како неопходен одговор на почитување на новите правила кои ги наметнува глобализацијата. Флексибилноста се јавува како на стратегиско, така и на оперативно ниво.

- На стратегиско ниво флексибилноста подразбира способност на организацијата да одговори и да се прилагоди на промените во организациското окружување.
- На оперативно ниво флексибилните облици на работно ангажирање им овозможуваат на вработените да направат избор во врска со клучните елементи на својата работа, а тоа се – време (кондензирана работна недела, флексибилно работно време, делење на работата, телекомуникации), место (извршување на работа од дома, виртуелни канцеларии) и задача (опис на работата по договор, широко поставен опис на работата, отворање на нови работни места итн.)

Наведените облици на флексибилност во работното окружување бараат и посебна улога на менаџерот за човечки ресурси и нивни соодветни знаења и вештини. Една од формите на организирање на функциите на управување со човечки ресурси која може да одговара на сите барања на флексибилното работење се и виртуелните одделенија за човечки ресурси, но и аутсорсинг на овие функции.

Според весникот Форбс, предноста на виртуелните функции на човечките ресурси и неговиот аутсорсинг се:<sup>91</sup>

- организацијата може да се сконцентрира на својата основна дејност;
- заштедување на големи средства кои се потребни за водење на овие менаџерски функции;
- почитување на сè побројните законски регулативи;
- унапредување на регрутирањето;
- овозможување на пристап до најновите алати и технологии за човечки ресурси.

Користењето на флексибилноста во сите нејзини видови покажува низа на бенефити за организацијата—подобра организација, зголемување на продуктивноста и подобрување на ефикасноста во работата. Покрај организацијата, таа е корисна и за поединецот бидејќи му овозможува баланс помеѓу приватниот и професионалниот живот.

#### **4.4. Можности за подигнување на мотивацијата на вработените**

Задоволството од работата се дефинира како позитивен став кој вработениот го има во својата работа, што е резултат на проценката и оценката на карактеристиките на работното место.<sup>92</sup> Кај задоволството на работата важна улога имаат карактеристиките на работата, положбата во која вработените ја стекнуваат при извршувањето на таа работа, искуствата и знаењата кои можат да ги добијат во својата работна средина. Позитивните ставови на вработените кон своето работно окружување во целина, се нарекува задоволство од работата.

Постојат неколку основни фактори од работното окружување, кои можат да влијаат на задоволството, односно незадоволството од работата. Најважни се природата на работата, платата и бенефициите и односот со супервизорите и колегите.

---

<sup>91</sup> Biro, M.M. (2013) *Top 5 Reasons HR Is On The Move*, Forbes, достапно на <http://www.forbes.com/sites/meghanbi-ro/2013/12/01/top-5-reasons-hr-is-on-the-move/#ff3ba7a63b8e>, преземено 1.3.2019

<sup>92</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, стр. 74.

1) *Природа на работата* – како фактори што влијаат на задоволството од работата се:

- вработените на комплицираните и сложени работни места, во принцип се задоволни со работата;
- задоволството од работата се зголемува кај работите кои се помалку физички тешки;
- работи кои им помагаат на вработените да постигнат вредност за себе, го зголемуваат степенот на задоволство.<sup>93</sup>

2) *Плата и бенефиции* – повисоки плати и атрактивни бенефиции ќе резултираат со поголем степен на задоволство.<sup>94</sup>

3) *Односот со супервизорите и колегите* – доколку вработените веруваат дека делат заеднички вредности и ставови со своите колеги, имаат заедничка визија и можат да учествуваат во ист тим, тоа е причина за поголем степен на задоволство од работата.

Бројни се и негативните последици од незадоволството од работата:

- 1) напуштање на организацијата и отсуствување од работата,
- 2) недостаток на посветеност кон организацијата,
- 3) недостаток на однесување на организациски граѓанин,
- 4) намалена продуктивност и
- 5) стрес и синдром на согорување

Со оглед на важноста на задоволството од работата за продуктивноста на вработените и ефикасноста на самата организација, организациите денес вложуваат многу време и напор во мерењето на задоволството на своите вработени. Мерењата се вршат еднаш или повеќе пати во годината, и се насочени кон следење на промените во задоволството на вработените, со цел организацијата да одговори на нив навремено и да ги спречи можните последици кои можат да произлезат од незадоволството на вработените.

---

<sup>93</sup> Robbins, S. P., judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, cmp, 82

<sup>94</sup> Robbins, S. P., judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, cmp, 81



Во праксата најчесто се користат два пристапа за мерење на задоволството од работата: единствена проценка и анализа на повеќе аспекти на работата.<sup>95</sup>

- Единствена проценка која подразбира одговор на едно прашање: „Земајќи сè во предвид, како сте задоволни од својата работа?“. Испитаниците треба да заокружат број од 1 до 5 на скала од целосно задоволен до целосно незадоволен.

- Анализа на повеќе аспекти на работата – ова метода ги идентификува клучните елементи на работата како што се природата на работа, супервизијата, моменталната плата, можностите за напредување и односите со колегите. Вработените ги рангираат сите наведени елементи според стандардизирана скала, па потоа се оценува рангирањето со цел да се креира општа оценка за задоволството од работата.

За да може соодветната метода да даде сигурни резултати мора да биде внимателно избрана во склад со природата на работа, со јасно поставени цели и евалуирана на стручен и професионален начин. Задоволни, среќни и ангажирани вработени е целта на секој професионалец од областа на човечки ресурси.

#### **4.5. Развивање на атмосфера на задоволство во организацијата**

За разлика од класичниот вид на мотивација кој се заснова на комбинација на надоместоци и традиционални бенефиции, како што е дополнителен одмор или здравствено осигурување, современите организации денес се насочени кон персонален и проактивен систем на наградување кој не само што ќе привлече, туку и ќе ги задржи, мотивира и развива талентирани вработени.

Постојат три клучни двигатели на современиот пристап на мотивација и наградување.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013) *Organizational behavior*, 15 edition, Pearson, cmp, 79

<sup>96</sup> Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., Volini, E. (2018) *New rewards: Personalized, agile, and holistic*, 2018 Global Human Capital Trends, Deloitte, достапно на <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/personalized-incentives-talent-management-strategies.html>, преземено 4.3.2019

1) *Прв двигател*: Усогласување на наградите со преференциите на вработените – компаниите кои креативно пристапуваат кон усогласување на стратегиите и политиките на наградување, индивидуалните преференции и организациските цели гледаат добри резултати од таквите напори.

2) *Втор двигател*: Поддршка за континуирано управување со перформансите –менувањето на пристапот кон управување со таленти е клучот за еволуцијата на системот на наградување. Идејата „континуирано наградување“ во праксата дава одлични резултати.

3) *Трет двигател*: Одржување на системот за наградување персонален – како резултат од персоналните награди има бројни поволности за компаниите кои применуваат ваков систем на мотивација на пазарот на таленти. Системот кој нуди различни награди и персонален начин на наградување е единствената структура која реагира на флексибилен начин за различните потреби и желби на разновидната работна сила денес.

Постојат бројни проблеми кои се јавуваат во праксата и кои постигнуваат демотивирачки ефект врз вработените. Пет проблеми со кои најчесто се среќава компанијата:<sup>97</sup>

1) *Слаба лидерска структура* – доколку не постои јасно дефинирана хиерархија и насока на известување, доаѓа до конфузија, незадоволство на вработените и нејасно дефинирана насока на нивното работење. Суштината на добра мотивација е содржана во два елемента: во лидерство и во доверба.<sup>98</sup>

2) *Недостаток на предизвикувачки работни места* – вработените кои работат монотони работи обично се немотивирани. Често се незаинтересирани за секојдневните задачи или нивната продуктивност е многу слаба.

3) *Конфликти во работното окружување* – конфликти на работа, како помеѓу самите вработени, така и со менаџментот, делуваат демотивирачки, ја намалуваат продуктивноста и создаваат токсично работно окружување.

---

<sup>97</sup>McQuerrey, L. (2018) *Top Five Employee Motivation Problems*, достапно на <http://work.chron.com/top-five-employee-motivation-problems-22613.html>, преземено 6.3.2019

<sup>98</sup>Thygesen, T. (2016) *How Lack Of Trust Is Demotivating Employees And Costing Business Dearly (And What To Do About It)*, *Forbes*, достапно на <https://www.forbes.com/sites/tinethygesen/2016/06/06/how-lack-of-trust-is-demotivating-employees-and-costing-business-dearly-and-what-to-do-about-it/#28ba88095e6f>,

4) *Недостаток на доверба во организацијата* – ако на вработените не им е јасно на каде точно се движи организацијата или имаат чувство дека со организацијата се управува погрешно сè до моментот на потенцијално губење на работата, тоа може да доведе до слаба мотивација. Недостатокот на доверба ја намалува продуктивноста, но ја намалува и одговорноста.<sup>99</sup>

5) *Недостаток од посветување на внимание на поединецот* – колку и да е голема компанијата, на вработените им е потребна редовна повратна информација која ќе ги мотивира да ја извршат својата работа добро и ефикасно.

Современиот пристап на мотивацијата се огледува пред сè во почитувањето на разликите помеѓу вработените.

Мотивацијата е многу сложен феномен кој бара интегративен пристап во нејзиното изучување и примена. Доколку работодавачот сака креативни вработени, тогаш мора и тој да е креативен во начинот на мотивирање. Тоа подразбира персонализиран пристап на мотивација со различни мотивациски методи за вработени кои имаат различни лични карактеристики, имаат различни потреби и интереси или се различни по генерацијата на која припаѓаат. Доколку менаџментот на човечки ресурси успее да ги исполни сите наведени барања, има предиспозиција да стане проактивна и стратегиска функција во организацијата која е во голема мера заслужна за движењето на вработените со оптимална брзина кон иднината, и со нивна помош и ангажирање, остварување на одржлива конкурентска предност.

---

<sup>99</sup>Brearley, B. (2017) 3 ways that a lack of trust is running your team, достапно на <http://www.thoughtfulleader.com/lack-of-trust-running-your-team/>, 7.3.2019

## **Заклучок**

Во согласност со методологијата на научните, истражувачки активности, завршниот дел на магистерскиот труд претставува сублимација на заклучоци што се добиени во текот на истражувањето и анализата на зададената проблематика. Притоа е дојдено до заклучок дека во услови на економија на знаење, единствена одржлива предност на организацијата се нејзините вработени. Во таа смисла, менаџментот на човечки ресурси (МЧР) може да се дефинира како стратески пристап на управување со највредните ресурси на една организација, а тоа се вработените кои работат во неа и индивидуално или колективно придонесуваат за остварување на неговите цели. Првата задача на менаџерот за човечки ресурси е да обезбеди, организацијата да биде составена од соодветните луѓе, со што ќе може да го искористи човечкиот ресурс кој и е потребен. Тоа подразбира утврдување на организационата структура, утврдување на видот на договорот под кој ќе работат различни групи на вработени (или надворешни соработници), избор и развој на лицата кои треба да ја исполнат својата улога: вистинските луѓе со соодветните способности кои ќе и ги примени своите услуги кога ќе и бидат потребни на организацијата.

Модерниот менаџмент на човечки ресурси се грижи, не само за потребите, интересите и барањата на организацијата и институцијата, туку и за потребите, интересите и барањата на самите вработени кои се ангажирани внатре во организацијата. Менаџментот на човечки ресурси се грижи за вработените, ги унапредува, ги развива, ги мотивира со различни награди и бенефиции, води, управува и плаќа. Сите овие специфичности на менаџментот на човечки ресурси укажуваат на важноста на адекватно и квалитетно водење на политиката на собирање на кадри, т.е. трајно вложување во нивниот развој, а сè со цел нивна квалификација и обука за успешно извршување на сите актуелни и идни работни задачи.

Во првиот дел кој е со наслов *Менаџментот на човечки ресурси во современото работење*, предмет на проучување претставуваат теоретските аспекти на современото работење на менаџментот на човечки ресурси. Од големо значење за работењето на современата организација е менаџментот на човечки ресурси под кој се подразбира процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување, наградување на вработените, со цел создавање на безбедна и праведна средина за вработените од една страна, а од друга страна остварување на стратегиските цели на организацијата.

Важно е да се прави разлика помеѓу карактеристиките и улогата на менаџментот на човечки ресурси во однос на административната и бирократската улога која ја имала персоналниот менаџмент. Во таа смисла, набљудувањето на вработените како капитал, е важна точка на менаџментот на човечки ресурси во однос на сите негови рани фази на развој. Постојат четири основни цели кои менаџерите на човечките ресурси треба да ги постигнат: цели кои се однесуваат на вработените, цели кои се однесуваат на работата, цели кои се однесуваат на промени во менаџментот и административни цели.

За да можат менаџерите за човечки ресурси да одговорат на барањата од променливото работно окружување и неопходноста за постигнување на наведените цели, потребно е да поседуваат одредени видови на вештини кои се класифицираат во четири основни категории: способност за односи со луѓето, способност за донесување одлука, лидерска способност и техничка способност. При управување со луѓето како поим, разликуваме две основни парадигми: персонален (кадровски) менаџмент и менаџмент на човечки ресурси. Основна разлика помеѓу персоналниот и менаџерот на човечки ресурси се согледува во стратегијата, психолошкиот договор, дизајнот на работа, организационата структура, обуката и развојот, регрутирањето, односите помеѓу вработените итн.

Колку и да е добра организационата структура, таа сама по себе не може да гарантира успех бидејќи перформансите на организацијата се под влијание на многу фактори. Со развојот на економијата на знаења се менува улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси. Се работи за трансформација на

крајната административна и законодавна улога, т.н персонално одделение, во менаџментот на човечки ресурси кој има клучна улога во постигнување на конкурентска предност. Инвестирањето во човечки ресурси веќе никој не ги смета за трошок, туку за исплатлива инвестиција.

Фактори кои ја обликуваат и насочуваат активноста на менаџментот на човечки ресурси се технолошкиот развој, глобализацијата, промените во демографијата и природата на самата работа и други фактори чие познавање е неопходно за правилно имплементирање на сите активности на менаџментот на човечки ресурси. Менаџерите на човечки ресурси својата работа ја врзуваат за луѓето, нивниот успех зависи од правилно избраните и мотивирани луѓе. Обуката на вработените, е една од нивните главни цели. Сепак обемот и специфичноста на работните места кои се однесуваат исклучиво на работите кои се поврзани со процесот на менаџментот за човечки ресурси, бара ангажирање на посебно обучени експерти кои ќе ги извршуваат овие работи и задачи.

Во *вториот дел* кој е со наслов *Адаптирање (структурирање, прилагодување) на процесите на менаџментот на човечки ресурси во современите трендови*, предмет на проучување претставуваат теоретските аспекти на процесите на менаџментот на човечки ресурси. Менаџментот на човечки ресурси, својата дејност ја извршува низ неколку основни фази: планирање на човечките ресурси, регрутирање, селекција, обука и развој на вработените, развој на кариера, евалуација на работата на вработените и утврдување на надоместокот и компензација и бенефиции. Придобивките од успешното планирање се рефлектираат во вклучувањето на способните вработени да преземаат поголеми одговорности, подготвеност за задоволување на очекуваните и неочекуваните барања за работа со минимални трошоци, како и најефикасната можна интеграција во работната средина без нарушување на работните процеси кои се во тек.

Во праксата се разликуваат неколку начини и методи кои се потребни за анализа на работата: метод на опсервација преку кој директно се надгледуваат поединците на работното место, метод на интервју, кој овозможува детално

собирање на податоците за работното место. Методот на структуриран прашалник го пополнуваат вработените. Тој може да биде од затворен и од отворен тип. Метод на евидентирање на дневните работи во дневник подразбира барање упатено кон вработените, во дневникот да ги евидентираат сите свои обврски и работни задачи кои ги извршуваат во текот на денот. Во праксата не се донесува еден план, туку повеќе планови за човечки ресурси постојат повеќе видови на планови како: планови за понуда на човечки ресурси, организациони и структурни планови, планови за ангажирање на вработените, планови за обука и развој на менаџментот, планови за евалуација, планови за наградување, планови за односи спрема вработените и комуникациски планови.

За да може да ги усогласи вештините кои ги поседуваат потенцијалните кандидати на работното место и вештините кои се потребни на организацијата во согласност со нејзината визија, мисија и стратегија, потребно е да спроведе постапка на регрутирање. За да има успех овој процес, потребно е да се идентификуваат клучните вештини кои би можеле да бидат гаранција дека потенцијалниот кандидат ќе биде успешен работник на знаење. Тие вештини се специфични вештини и знаења за соодветната област, посветеност на учењето и развојот, постоење на кооперативен пристап, креативност и способност за адаптирање на разликите на другите вработени во потенцијалното, работно окружување.

Најпознати методи на регрутирање се: огласување, препораки за вработените, регрутирање со помош на агенцијата за вработување, регрутирање преку колеџ и универзитет, саеми за вработување, регрутирање по пат на интернет итн.

Преку процесот на селекција на различни начини на избор се идентификуваат оние кандидати кои ги поседуваат најдобрите квалификации за извршување на одредена работа. За спроведување на успешна селекција е потребно да се изберат вистинските луѓе во успешните компании, со ставање акцент на нивните карактерни особини. Процесот на селекција се состои од осум чекори: почетна проверка, пополнување на формулар за аплицирање, тестирање, интервјуирање на кандидатите, прелиминарна понуда за работа, проверка на

биографските податоци, лекарски преглед и понуда за работа. Процесот на ориентација опфаќа одредени активности кои вклучуваат запознавање на новиот член на организацијата со организацијата и со останатите членови. Суштината на добро спроведениот процес на ориентација е запознавање на вработениот со организационата култура – системот на заеднички вредности и ставовите на членовите на организацијата.

Денес фирмите сè повеќе внимание посветуваат на обуката и учењето на вработените. Самите вработени имаат потреба за постојано учење, обука и усовршување, со што би ги стекнале вештините и знаења кои ќе ги подготват за нови задачи и предизвици. Учењето и професионалниот развој кој е релевантен за работниците на знаење се смета за составен дел на нивните секојдневни активности. Клучна е улогата на менаџерите на човечки ресурси која ја имаат во развојот и усовршувањето на работниците, заедно со топ менаџментот. Учењето и професионалниот развој кој е релевантен за работниците на знаење се смета за составен дел на нивните секојдневни активности. Клучна е улогата на менаџерите на човечки ресурси која ја имаат во развојот и усовршувањето на работниците, заедно со топ менаџментот.

Управувањето со кариерата се надгледува како напредок во кариерата на поединецот внатре во организацијата, од една страна и согласување на напредокот во кариерата на вработените во организацијата со целите и плановите на организацијата, од друга страна. Од современиот работодавач се очекува да создаде во организацијата атмосфера која ќе поддржи секое унапредување и развој на своите вработени. Традиционалната кариера се објаснува како скалило на уредена и линеарна хиерархија, повисоките скапила во хиерархијата се поврзани со зголемување на власта, одговорностите, но и компензацијата и бенефициите. Современата кариера се објаснува по образец на спирала – кариерата се менува често врз основа на промена во личните интереси, способности и вредности, но и промената во работната средина.

Врз основа на оценките на учиниот на вработените, а со реално поставени цели во организацијата, податоците за нивните знаења и вештини кои



работникот ги стекнува во процесот на обука, потребната мотивација и соодветното наградување на вработените, организацијата е во можност да управува со работната ефективност на организацијата како целина. Проценката на учинокот може да ја спроведат супервизори, посебни комисии за проценка на учинокот, соработниците, подредени вработени, а многу е актуелно и самопроценувањето. Најчесто процесот за проценка на работниот учинок се одвива низ четири фази: прва фаза е планирање на работниот учинок, втората фаза е реализација на работата, трета фазата е оценка на работата и четврта фаза преиспитување на работниот учинок.

Во *третиот дел* е направено *Емпириско истражување*, притоа запазувајќи ги сите квалитативни и квантитативни приоди за едно успешно истражување. Предметот на ова истражување беше да се согледа улогата на менаџментот на човечки ресурси во современото работење. Правилниот пристап кон управување и решавање со конфликтите претставува одличен начин за нивно надминување и воспоставување на добри меѓучовечки односи. Методологијата како начин која нè водеше во емпириското истражување е опфатена преку: оправданост на истражувањето, предмет на истражувањето, цел на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и користење на методите на истражување. Истражувањето беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општина Гевгелија, Струмица и Валандово. Во тој примерок се опфатени 35 менаџери и 112 вработени кои целосно ги пополнија анкетните прашалници. Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, статистика и компарација. Најпрво добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа го искористевме  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција за да го утврдиме начинот на деловното однесување на менаџерите за продажба и нивното влијание врз резултатите и перформансите.

Во *четвртиот дел* со наслов *Преферирање на активности на менаџментот на човечки ресурси во современото работење*, истакнати се активностите на менаџментот на човечки ресурси. Менаџерите на човечки ресурси имаат обврска постојано и редовно да ги изучуваат трендовите,

независно од активностите, големината или бројот на вработени во организацијата. Покрај наведените општи трендови во менаџментот на човечки ресурси, треба да се споменат и конкретни појави на пазарот на труд: учество во бизнисот и конкуренција на пазарот на припадниците на млади генерации; сè повеќе млади луѓе на позицијата лидер; јаз во вештините и несогласеност помеѓу потребата на пазарот и постоечките програми кои ги нудат образовните установи; сè почеста појава за промени во кариерата; како и сè повеќе жени на водечките позиции. Промените во работната средина го дефинираат начинот на управување со организацијата. Промените се неопходни и доколку ги нема, организацијата нема да има ни можност за напредок и иновација. Основната улога на менаџерот на човечки ресурси се улога на стратешки партнер, агент на промени, административен експерт и адвокат на вработените.

Со развивањето на бизнисот од регионален и национален, па сè до интернационален и меѓународен, вработените се распоредиле низ светот, и почнала да се менува и улогата на менаџментот на човечки ресурси која стана сè покомплексна и поподготвена на промени. Вообичаен начин на кој компанијата почнува да излегува на странските пазари е извоз или транспорт на домашните производи во друга земја во која ќе се продаваат и сè тоа по пат на извозниот департамент или меѓународното одделение, кога меѓународните операции ќе станат значајно поголеми.

Флексибилноста во работното окружување, се јавува како неопходен одговор на почитување на новите правила кои ги наметнува глобализацијата, во современите услови на работење. Постојат неколку основни фактори од работното окружување, кои можат да влијаат на задоволството, односно незадоволството од работата. Најважни се природата на работата, платата и бенефициите и односот со супервизорите и колегите. Доколку менаџментот на човечки ресурси успее да ги исполни сите наведени барања, има предиспозиција да стане проактивна и стратешка функција во организацијата која е во голема мера заслужна за движењето на вработените со оптимална брзина кон иднината.

## Користена литература

1. Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., Volini, E. (2018) New rewards: Personalized, agile, and holistic, 2018 Global Human Capital Trends, Deloitte, достапно на <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/personalized-incentives-talent-management-strategies.html>, преземено 4.3.2019
2. Armstrong, M. (2009) A Handbook of Human Resource Management Practice, 10<sup>th</sup> edition, Kogan Page, London.
3. Armstrong, S., Mitchel, B. (2009) The Essential HR Handbook. A Quick and Handz Resource for Any Manager or HR Professional, Career Press.
4. Bergeron, C. (2007) Succession Planning Extends to Knowledge Workers, Newsletter march 2007, Bergeron Associates. Достапно на [www.bergeronassociates.com](http://www.bergeronassociates.com).
5. Biro, M.M. (2013) Top 5 Reasons HR Is On The Move, Forbes, достапно на <http://www.forbes.com/sites/meghanbi-ro/2013/12/01/top-5-reasons-hr-is-on-the-move/#ff3ba7a63b8e>, превземено 1.3.2019
6. Bogičević Milikic, B. (2017) Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd.
7. Brearley, B. (2017) 3 ways that a lack of trust is running your team, достапно на <http://www.thoughtfulleader.com/lack-of-trust-running-your-team/>.
8. Bureau of Labor Statistic, Occupational Employment, Occupational Outlook Quarterly, Winter 2003 -2004, стр. 6-27; BLS, Tomorrow's Job, Occupational Outlook Quarterly, last modified June 2, 2004, достапно на [www.bls.gov](http://www.bls.gov), превземено од R.A. Noe, J.R Hollenbeck, B. Gerhart, P.M Wright (2007) Fundamentals of Human resource management, Mc
9. Ćerovic, S. (2013) Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Universitet Singidunum, Beograd.

10. Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K. G, (2015) Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management, Human relations 2016.
11. DeCenzo; D.A, Robbins, S.P. (2010) Human Resource Management, International Student Version, John Wiley & Sons, Inc.
12. DeCenzo, D.A., Robbins, S. P (2013) Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc.
13. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B, (2007) Strategijski menadžment, Data status, Beograd.
14. Dessler, G (2007) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd.
15. Dražeta. I., (2010) Rayvoj ličnih sposobnosti u srednjim školama, zbornik radova sa naučnog skupa "Kako unaprediti upravljanje u srednoškolskim obrayovnim institucijama", Univerzitet Singunum, Beograd,
16. Drucker, P. (1992) The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, Harper & Row,
17. Griffin, R. W., Pustaz,, M. W. (2015) International Business. A Managerial Perspective, Pearson.
18. Grossman, R. "IMB's HR Takes Rick", HR Manegement, April 2007, PP., преземено од Dessler, G (2011) Human Resource Manegement, Pearson, New Jerasay.
19. Grout, D. (2008) Procena i unapređenje radnog učinka, Asse, Novi Sad,
20. Harman, C., Brelade, S. (2000) Knowledge Management ant the Role of HR, Prentice-Hall.
21. Henderson, I. (2011) Human Resource Management for MBA Students, Chatered Institute Of Personnel and Development, London.
22. Hiatt, J. M., Creasey, T. J (2012) Change Management. The People Side of Change, ProsciInc.
23. International Labour Organization

24. Josh Millet (2018) The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your radar, <http://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/#2b87dd5621b3>, преземено 17.4.2018
25. Kolins, Dž. (2008) Kako stići od dobrog do sjajnog, Algoritam, Beograd.
26. Kotter, J. P. (2007) Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, Best of HBR, достапно на [http://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc\\_leading-change-by-j-kotter-hardvard-business-review.pdf](http://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-hardvard-business-review.pdf),
27. Lipman, V. (2016) Key management Trends For 2016 Here Are 6 Research-Based Predictions, весник Forbes, јануари 2016., достапна на <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2016/01/01/key-management-trends-for-2016-here-are-6-research-based-predictions/#109c3a6c1071>, преземено 3.2.2016,
28. Mašič, B, Babič, L., Đorđević - Boljanović, J. Dobrijević, G., vasilinović, S. (2010) Menadžment: Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd.
29. McQuerrey, L. (2018) Top Five Employee Motivation Problems, достапно на <http://work.chron.com/top-five-employee-motivation-problems-22613.html>, преземено 6.3.2019
30. Mondz, R. W, Martocchio, J. J. (2016) Human Resource management, Pearson.
31. Muller, M. (2009) The Manager's Guide to HR, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management Association.
32. Natalie Nixon (2014) 4 season Why Trend Research Is Not Spitting In The Wind: Jump Start Your Innovation Process, достапно на <http://www.inc.com-natalie-nixon/4-reasons-why-trend-research-is-not-spitting-in-the-wind-jump-start-your-innovats>,
33. Noe, R. A, Hollebbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2014) Fundamentals of Human Resource Management, McGraw'Hill, Irwin.

34. P.A.K. Fletcher, From Personnel Administration to Business Driven Human Capital Management, The Transformation of the Role of HR in Digital Age, H.G. Guental, D.I. Stone, ed., (2005) The Brave New World of her (Professional Practice Series), Human Resource Management in the Digital Age.
35. Rakita, B. (2013) Međunarodnibiy nisimenadment, Ekonomskifakultet, Beograd.
36. Robbins, S. P., Coulter, M. (2011) Menadžment, Data Status.
37. Robbins, S. P., judge, T. A. (2013) Organizational behavior, 15 edition, Pearson.
38. Schawbel, D. (2014), 10 Workplace Trends for 2015, достапно на <http://www.forbes.com/sites-danschawbel-2013-10-24-the'top'10'workplace'trends'for2014->
39. Šire, DeCenzo, D. A., Robbins, S. P (2013) Human Resource Manegement, John Wilez & Sons, Inc.,
40. Šire, Dessler, G. (2013) Human Resource Management, Pearson.
41. Šire, Torrington, D., Hall, L., Tazlor, S. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad.
42. Smith, S. JD, Mayin, R. (2004) The HR Answer Book, An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals, AMACOM, American Management Association.
43. Thill, J. V., Bovee, C. L. (2017) Excellence in Business Communication, Pearson.
44. Thygesen, T. (2016) How Lack Of Trust Is Demotivating Employees And Costing Business Dearly (And What To Do About It), Forbes, достапно на <https://www.forbes.com/sites/tinethygesen/2016/06/06/how-lack-of-trust-is-demotivating-employees-and-costing-business-dearly-and-what-to-do-about-it/#28ba88095e6f>,
45. Tissen, R, Andriesen, A., Depre, E, E. L, (2006) Dividenda ynanja, Adižex, Novi Sad,
46. Torrington, D. Hall, L, Taylor, S. (2004) Menadzment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad.
47. Waldroop, J., Butler, T. (2008) oblikujte svoju karijeru, Harvard Bussiness Press, превод од англиски, Data status, Beograd.

48. Whicker, L.M., Andrews, K.M (2004) HMR in the Knowledge Economy> Realising the Potential, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42, 2, достапно на [www.knowable](http://www.knowable).
49. World Employment and Social Outlook – Trends 2018.